

Министерство образования и науки Российской Федерации
Российский государственный профессионально-педагогический университет
Уральское отделение Российской академии образования
Академия профессионального образования

С. Е. Раменский, Г. П. Раменская, В. С. Раменская

СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ДИДАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

Екатеринбург
2005

УДК 378
ББК Ч 448
Р21

Раменский С. Е., Раменская Г. П., Раменская В. С. Системный анализ дидактического опыта высшей школы. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2005. – 105 с.
ISBN 5-8050-0184-5

Представлены результаты системного анализа роли корпоративной культуры в управлении вузом, во взаимоотношениях профессорско-преподавательского состава и студентов, целесообразность использования системного подхода для анализа явлений и процессов, происходящих в России. Рассмотрены методические особенности анализа и конструирования связей между элементами систем в индивидуальном и корпоративном сознании.

Книга предназначена для руководителей, менеджеров, специалистов по управлению персоналом, преподавателей и студентов вузов педагогических и профессионально-педагогических специальностей.

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. В. Н. Лавров (Урал. гос. техн. ун-т -Урал. полит. ин-т); д-р экон. наук, проф. А. Г. Мокроносов (Рос. гос. проф.-пед. ун-т).

ISBN 5-8050-0184-5

- © Российский государственный профессионально-педагогический университет, 2005
- © Раменский С. Е., Раменская Г. П., Раменская В. С., 2005

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. Сущность понятий «система» и «системный подход»	12
1.1. Система и ее структура	12
1.2. Системный подход и общесистемные закономерности	15
1.3. Эффекты организованности и дезорганизованности, возникающие при появлении системы	18
1.4. Закон согласования строения и ритмики подсистем	20
1.5. Методологические особенности анализа и конструирования связей между элементами систем в индивидуальном и корпоративном сознании.....	23
1.6. Схема трех плоскостей.....	25
1.7. Усиливающие и уравнивающие обратные связи в системах	30
Глава 2. Роль корпоративной культуры в управлении вузом.....	35
2.1. Соотношение терминов «организационная культура», «корпоративная культура», «идеология фирмы».....	35
2.2. Матрица первичного стратегического анализа.....	40
2.3. Миссия вуза	45
2.4. Критерии оптимизации работы вуза	53
2.5. Факторы, влияющие на стратегию современного вуза России	55
2.6. Взаимодействие корпоративной культуры и типа управления предприятием	59
2.7. Роль семейной корпоративной культуры в образовательном процессе	65
2.8. Роль персонала в создании и поддержке корпоративной культуры.....	66
2.9. Использование в учебном процессе практических и профессиональных знаний преподавателя как предпосылок образования кейсов.....	68
Глава 3. Результаты сравнительного анализа технологий изменения корпоративной культуры.....	74
3.1. Составная и динамическая сложности системы. Состояние аттрактора.....	74

3.2. Упреждающие связи системы.....	75
3.3. Трудности изменения корпоративной культуры	76
3.4. Использование знаний о структуре и собственных законах развития системы при планировании методов ее изменения	79
3.5. Создание информационных потоков внутри предприятия и управление ими для трансформации корпоративной культуры.....	83
3.6. Необходимость достижения компромисса между участниками изменения корпоративной культуры	87
3.7. Анализ методов конструирования информационных потоков в организации для повышения эффективности обучения и радикаль- ного переучивания людей.....	90
Заключение	97
Библиографический список.....	99

Введение

Переход России от одной общественно-экономической формации к другой привел к появлению новых профессий. Изменились требования, предъявляемые к ранее существовавшим специальностям. Возникла необходимость в обучении и переобучении широких слоев населения. Приобрела особую актуальность задача изменения менталитета огромного количества взрослых людей, замены старых идей и нравственных ценностей, которыми располагает уже сложившаяся личность, на новые.

Эффективность приобретения новых знаний во многом определяется отношениями, которые складываются между теми, кто учит и кто учится, а также между учениками.

В последние годы в России и за рубежом многие быстро развивающиеся, часто диверсифицированные компании, например СУАЛ-холдинг, ОАО «Севуралбокситруда», вкладывают значительные средства в создание необходимой корпоративной культуры предприятия¹. Руководители предприятий видят в этом возможности для дополнительной мотивации сотрудников, способ создания из них коллектива единомышленников. В конечном счете, идеология фирмы, как правило, позволяет повысить эффективность труда, добиться ряда преимуществ в нарастающей конкурентной борьбе с «деидеологизированными» противниками.

Высшие учебные заведения можно рассматривать как отдельную категорию предприятий, которые оказывают образовательные услуги населению.

Анализ специальных методов «коллективного внушения», «насиленного убеждения», «манипулирования межличностными силами» представляет интерес с точки зрения теории и практики. Эти методы настолько универсальны, что, по оценке Э. Шейна, с небольшими изменениями они используются в тюрьме, миссионерской школе и учебном центре компании. Заметим, что в случае открытого, осознанного применения эти способы воздействия могут встретить негативную реакцию со стороны защитников прав личности, как своего рода «зомбирование», проводимое организацией.

¹ См.: Соломатов С. Учиться у японцев, а значит, у самих себя // Обл. газ. – 2003. – 19 февр.

Усвоение новых знаний может происходить как отдельным человеком, так и группой людей, представляющих работников фирмы. В последнем случае говорят о «трансформационном обучении организации» (имея в виду коллектив организации), об изменении культуры предприятия в заданном направлении. Одна из важнейших задач современного бизнеса – «построение моделей обучения крупных организаций»¹.

В течение второго десятилетия жизни человека и в начале третьего происходит усиленное формирование личности. Установки, усвоенные в это время, часто не может изменить весь последующий жизненный опыт, включающий в себя значимые, по крайней мере для общества, события. Например, для тех, кто пережил Великую депрессию или Вторую мировую войну в возрасте от 16 до 24 лет, эти события представляются более важными, чем убийство Кеннеди, война во Вьетнаме, высадка человека на Луну. Последние события произвели наибольшее впечатление на тех, кому в это время, в свою очередь, было от 16 до 24 лет².

Можно считать, что переход к рыночным отношениям в России начался в 1991 г. Люди, которые в это время имели «возраст максимального запечатлевания», родились в 1967–1975 гг. Естественно, что более молодые (т. е. родившиеся после 1975 г.) тоже растут в новых условиях. Эта часть населения в значительной степени должна иметь установки, мотивы поведения другие, чем у старших поколений. Тогда становится понятным мнение (возможно, из числа «самых крайних») Ю. Жучкова, который считает, что сейчас поколение двадцати- и тридцатилетних – «неиспорченный материал», это те, кто «получил шанс смолоду находиться в нормальной капиталистической атмосфере»³.

Необходимо заметить, что в постпереходный период экономики нашей страны предъявляются различные требования к наемным работникам и предпринимателям, а для последних нужны разные предпосылки, чтобы успешно работать во время первичного раздела собственности и в условиях сложившегося рынка – так называемый феномен «белых» и «черных воротничков». Поэтому «неиспорченность» означает готовность воспринимать информацию о новых (для более старших поколений) условиях жизни социума («белую доску» в сознании) и носит относительный харак-

¹ Куты Д. Тревога обучения // Искусство управления. – 2002. – № 3(15). – С. 11.

² См.: Майерс Д. Социальная психология. – СПб., 1996.

³ Мамтеева А. Оплату труда – на службу капиталу // Эксперт. – 1998. – № 47. – С. 34.

тер. Тем не менее можно согласиться с тем, что большая часть молодых людей находится в более выигрышных условиях по сравнению с подавляющим количеством работников, которые помнят еще «развитой социализм» и другие, не менее примечательные периоды истории нашей страны.

Таким образом, есть основания полагать, что наше общество состоит из более различающихся слоев, чем это было 30–40 лет назад. При этом возраст выступает существенным фактором стратификации.

Но если население (в том числе и работники предприятий) настолько разнородно, следует вкладывать имеющееся ограниченное количество денег максимально эффективно, выделяя в общей массе людей тех, на кого мы хотим воздействовать, и определяя способы оценки этого влияния. Аналогичную задачу традиционно решают маркетологи, называя ее сегментированием рынка. Базисным принципом, используемым при этом, можно считать утверждение, что даже самый лучший товар или услуга может не понравиться всем участникам рынка¹.

В качестве основных параметров, которые позволяют выделить сравнительно однородные группы людей с точки зрения обучения, можно назвать: отрасль, к которой относится предприятие, и фазу его развития; идеологию организации, в которой работает человек; род его производственной деятельности; возраст; особенности национального менталитета индивида и т. д. Корпоративная культура определяет также особенности взаимоотношения между группами слушателей (учеников, студентов). Важно, что перечисленные факторы находят свое отражение в информационных потоках предприятия.

Предлагаемые различными авторами способы повышения эффективности обучения и переучивания людей состоят в использовании методов, которые с точки зрения системного анализа можно рассматривать как управление потоками информации (ослабление или даже разрушение существующих и создание новых) как на уровне однородных групп преподавателей, обучающихся, так и между этими группами. В любом случае необходимо учитывать существование сравнительно однородных групп, между элементами которых могут устанавливаться более тесные и устойчивые связи, как между составляющими подсистем.

¹ См.: Раменский С. Е., Раменская Г. П. и др. Выделение целевых групп персонала для повышения эффективности управления кадрами // Российский менеджмент: теория и практика: Материалы Рос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2002. – С. 57–62.

В 1950–1960-х гг. в Соединенных Штатах Америки после активных выступлений общественности в защиту индивидуального творчества центры психологического воздействия компаний были превращены в образовательные центры. Компания IBM даже сделала попытку изъять сборники с текстами гимнов с целью уничтожения следов использования хорового пения для создания и поддержания идеологии фирмы. Но в 1970–1980-х гг. японские, корейские и тайваньские компании оказались более конкурентоспособными, чем американские, именно благодаря внушению духа коллективизма и подчинения личных интересов корпоративным. Американские предприятия были вынуждены вернуться к методам коллективного внушения (принудительного обучения), к программам изменения культуры организации. Такие программы предполагают усвоение новых ценностей фирмы и следование им, исключение из рядов ее сотрудников тех, кто не желает этого делать. В результате в США сейчас реализуется «добровольно-принудительный» принцип. Например, если работник хочет работать в компании General Electric, он обязан усвоить ее ценности, беспрекословно следовать сформулированным целям, отвечать духу корпорации¹.

В нашей стране некоторые из методов коллективного обучения активно использовались после революции 1917 г. В качестве примера можно привести движения за звание «ударник коммунистического труда», «бригада коммунистического труда» и т. п. В России в течение последних лет значительно вырос интерес к этим методам, которые являются средством повышения устойчивости, конкурентоспособности предприятия. Как писали в 1998 г. Д. Медовиков и Е. Савеленок: «В начале девяностых человеку, желавшему защитить диссертацию на тему «Идеология фирмы», возмущенно указывали на дверь. Сегодня спрос на такие работы на Западе и в России растет в геометрической прогрессии»². В 2001 г. А. Ходырев отмечал: «Корпоративная культура сегодня в большой моде»³. По результатам исследования, проведенного American MBA Edition, сведения о корпоративной культуре оценили как самые важные (из 11 предложенных показателей) для определения будущего места работы 63% выпускников лучших американских бизнес-школ. На второе место 37% опрошенных студентов поставили информацию об истории фирмы и ее планах на будущее. На третьем месте оказались условия для карьеры (28% респондентов).

¹ См.: Куту Д. Указ. соч. – С. 4–17.

² Медовиков Д., Савеленок Е. Амбиции выбора // Эксперт. – 1998. – № 20. – С. 38.

³ Ходырев А. Культурный слой // Карьера. – 2001. – № 8–9. – С. 27.

Логично предположить, что выработанные для условий фирмы методы коллективного и индивидуального обучения (переучивания) можно использовать во время вузовской и послевузовской подготовки. Для их анализа, по нашему мнению, наиболее целесообразно применять системный подход.

Японский архитектор Седзе Ушин считает, что природа бывает внешняя и внутренняя. Внешняя – это то, что вокруг. Внутренняя – это человек. Задача архитектора их соединить¹. В объединении внешнего и внутреннего мира человека большую роль играет подсознание. По нашему мнению, целенаправленные действия по усилению влияния подсознания оказываются эффективными не только для архитекторов, но и для представителей других творческих профессий, в том числе для преподавателей и научных работников.

Специалисты по паблик-рилейшнз считают, что поступки людей на 3/4 обусловлены действием подсознания и только на 1/4 – сознанием. (Именно поэтому имиджмейкеры стараются в основном воздействовать на подсознание каждого, кто составляет их аудиторию при формировании имиджа.) Аналогично, по нашему мнению, подсознание аналитика через ощущения может в значительной степени «говорить» о правильной (неправильной) обработке эмпирического материала. В связи с этим заметим, что у авторов монографии возникает «чувство естественности» при попытке с помощью системного подхода осмыслить «типичное» и «частное», которые они видят при обучении студентов и переподготовке специалистов. Наши предложения легко соотносятся со сведениями из литературных источников, обобщаются. На основе имеющейся информации возникают непротиворечивые «мысленные» модели, которые дополняют друг друга и позволяют прогнозировать, пусть даже на порядковом уровне, успешность обучения.

Человек, который анализирует особенности корпоративной культуры вузов, получает дополнительные возможности для исследования, даже преимущества, если он работает преподавателем-почасовиком одновременно в нескольких учебных заведениях. Конечно, об определенных структурных особенностях этих учебных заведений он может только догадываться. Но у него есть возможность сравнивать вузы между собой, используя «метод погружения», участвуя в учебном процессе. Чувство защищенности у такого работника вызвано наличием постоянного места рабо-

¹ См.: Попова Ю. Японский бог // Эксперт – Вещь. – 2003. – № 9(42). – С. 39.

ты. Как правило, это высшее учебное заведение, в отделе кадров которого лежит его трудовая книжка. Одновременно ощущение незащищенности в других вузах приводит к низким порогам восприятия (хочется думать, что не очень искаженного). В какой-то степени, наверно, это можно сравнить с поездкой на временную работу за границу – одновременно и заработок, и сведения о качественно другой организации труда. Интересные находки в организации учебного процесса иногда так хочется использовать в родном вузе...

Каждый опытный преподаватель знает, что по психологическому климату группы бывают разные. В одних группах обучение идет легко, студенты ловят каждое слово, в аудитории царит добрая атмосфера, а в других чувствуется негативный настрой, передача и усвоение материала идет гораздо хуже. Поэтому у нас, естественно, возник вопрос: как заинтересовать учащихся, создать отношения в группе (потоке), нужные для высокого качества обучения? Один из путей – выявление значимых обстоятельств, характеристик, приемов, которые хорошо себя зарекомендовали в группах первого типа, и перенос их, насколько это окажется возможным, на группы второго типа. Заметим, что в этом как раз и состоит основная идея нейролингвистического программирования (НЛП). При таком подходе мы получаем возможность активно использовать собственный опыт работы с различными группами студентов, слушателей, получающих второе высшее образование в разных вузах, филиалах, представительствах Екатеринбурга, городах Урала, Сибири. При таком анализе иногда эффективно использовать выводы, идеи и методы социальной психологии, системного анализа, экспертных оценок, статистики и т. д.

Усиление влияния корпоративной культуры на деятельность многих российских предприятий встречает противоположные оценки. Те, кто считает это благом, говорят о повышении взаимопонимания между хозяевами и наемными работниками фирмы, между руководством и сотрудниками муниципального (государственного) предприятия, о достижении большей стабильности в отношениях людей, организаций и т. д. Те, кто оценивает корпоративную культуру отрицательно, говорят о нивелировании с ее помощью индивидуальных особенностей людей, превращении их «в бездумных исполнителей воли руководства»¹.

¹ См. напр.: Корпоративная культура и корпоративные ценности современной фирмы: международный опыт и российская практика / Д. Л. Стровский, А. С. Франц, Л. Е. Стровской и др.; Под ред. Д. Л. Стровского. – Екатеринбург, 2003. – С. 9; 19–20.

Такая же ситуация возникает во время применения НЛП, нового способа мышления, который возник в начале 70-х гг. XX в. Этот способ имеет много общего с направлениями наших поисков. НЛП можно определить как «процесс создания моделей человеческого мастерства», «исследования структуры субъективного опыта человека»¹. При этом основное внимание обращается на полезность, а не истинность моделей. Существует потенциальная опасность, возможность злоупотребления приемами НЛП, поэтому следует соблюдать меры предосторожности при их использовании. Одновременно исследователи предлагают приглашать других людей к сотрудничеству, применять технологию НЛП «вместе с другими людьми, а не на других людях»².

¹ *Андреас С. и др.* НЛП. Новые технологии успеха: Пер. с англ. / Под ред. С. Чурюмова. – Киев, М., 2001. – С. 434.

² Там же. – С. 66–67.

Глава 1. Сущность понятий «система» и «системный подход»

1.1. Система и ее структура

Повышение качества образования является одной из актуальных задач современной России. Для анализа этого процесса и эффективного управления им целесообразно применять системный подход.

Несмотря на широкое применение термина «система», отсутствует его удовлетворительное, общепринятое определение¹. По мнению И. Р. Сушкова, слово используется в различных значениях, «постепенно превращается в некий элемент этикета, несущий в себе сугубо ритуальный смысл поклонения «научному идеализму» или стремления приобщиться к соответствующей субкультуре»². Обычной является практика выбора из существующих такого определения, которое позволяет обсуждать, решать поставленные в конкретной работе задачи. Мы поступили также.

Кратко можно сказать, что «система... – это объединение элементов, действующих как единое целое»³. Поэтому система может быть рассмотрена как «1) любая *вещественно-энергетическая* или *концептуальная совокупность* взаимосвязанных составляющих, объединенных прямыми и обратными связями в некоторое единство; 2) множество *однородных или разнородных отдельностей*, находящихся в определенных более прочных, чем с окружающей средой, отношениях и связях друг с другом и поэтому образующих некую цельность, единство» (курсив наш. – Р. С.)⁴.

«Целостность комплекса достигается необходимой интенсивностью потоков вещества, энергии, информации, финансовых средств»⁵. Конечно, такое определение нельзя использовать для формально-логических систем.

Для популяции животных, человеческого общества необходим интенсивный обмен информацией. Генетической информации становится

¹ См.: Щедровицкий Г. Проблемы методологии системного исследования. – М., 1964; Садовский В. Методологические проблемы исследования объектов, представляющих собой системы // Социология в СССР: В 5 т. – М., 1966. – Т. 1; Спицнадель В. Н. Основы системного анализа: Учеб. пособие. – СПб., 2000.

² Сушков И. Р. Психология взаимоотношений. – М.; Екатеринбург, 1999. – С. 103.

³ О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Искусство системного мышления. Творческий подход к решению проблем и его основные стратегии: Пер. с англ. – Киев, 2001. – С. 24.

⁴ Реймерс Н. Ф. Природопользование: Слов.-справ. – М., 1990. – С. 475.

⁵ Математика и кибернетика в экономике: Слов.-справ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 1975. – С. 495.

уже недостаточно. Заслуживает внимания идея И. Р. Сушкова о первостепенном значении для общества людей обмена «образцами поведения»¹.

Система может функционировать при «умеренных» отклонениях существенных условий внешней среды от оптимальных величин. Границы терпимости комплекса называют пределами *толерантности*, в качестве одной из категорий которых выступают пределы возможных скоростей направленных изменений, адаптации каждой подсистемы. Ю. П. Иванилов развил эту идею. По его мнению, «нельзя управлять системой, опираясь на первичные показатели. Управлять нужно первой, а еще лучше второй производной»². Другими словами, при управлении системой надо обращать особое внимание на скорость и ускорение изменения параметров важных процессов.

Человек рассматривается как система, живущая в мире систем и, в свою очередь, организованная из систем более низкого порядка, если рассматривать составляющие его органы, а затем и клетки, из которых они образованы. Таким образом, система включает в себя множество подсистем более низкого уровня, в каждую из которых вложено некоторое количество подсистем – представителей еще более низких уровней управления и т. д. Получаем усложненный аналог «русской матрешки», которая на каждом уровне обычно содержит больше одного вкладыша³.

В качестве такой совокупности можно рассматривать вуз. Его составляющими являются преподаватели, студенты (слушатели), администрация, обслуживающий персонал, материальные и нематериальные активы. По отношению к этой системе изучаемые дисциплины, корпоративная культура вуза являются примерами в значительной степени нематериальных, «идейных» систем более низкого порядка (подсистемами). Заметим, что вуз, как и любая система, имеет больший набор свойств, чем простая сумма характеристик перечисленных частей. Эта особенность системы называется ее эмерджентностью (см. разд. 1.3).

В связи с обсуждаемыми проблемами обучения особый интерес представляет определение, данное И. Р. Сушковым: «Система – это множество элементов, взаимодействующих на основе определенного отношения, делающего структуру данного множества необходимым и достаточным условием появления новой вещи (качества) как элемента этого мно-

¹ См.: Сушков И. Р. Указ. соч. – С. 116.

² Цит. по: Гурова Т. Не верьте закрытым глазам // Эксперт. – 2004. – № 4(405). – С. 13.

³ См.: Сушков И. Р. Указ. соч. – С. 102.

жества»¹. Заметим, что вещь – «философская категория, применяемая для обозначения любого объекта, который рассматривается как самостоятельный и отличающийся», предмет проводимого анализа². Базисным в определении И. Р. Сушкова является понятие «структура», под которой он понимает «совокупность устойчивых связей вещи, обеспечивающих ее целостность и стабильность»³. Именно структура вещи обеспечивает ее относительную стабильность и условную независимость от окружающего мира.

Элементы системы определяются ее структурой⁴. Структуру вещи позволяет выделить «теснота» («глубина» и «прочность») связей⁵. Статистическим критерием для нахождения таких связей является значительно меньшая изменчивость оценок связей между параметрами (например, величин линейного или рангового коэффициентов корреляции), использованными при описании каждой многомерной выборки. Вариабельность величин в данном случае может быть измерена с помощью размаха изменчивости оценок этих показателей. В рамках другой модели можно говорить о сравнительно большей изменчивости межплеядных связей по сравнению с внутриплеядными⁶. При этом в качестве «плеяды» (системы более тесно связанных на общем фоне признаков⁷) обычно можно рассматривать описание соответствующей подсистемы. Таким образом, анализ структуры системы позволяет понять ее сущность, получать сведения о подсистемах, которые входят в ее состав⁸.

Если систему рассматривать как вложенные друг в друга «матрешки» (подсистемы одного уровня), то последней куколкой (сердцевинной системы) будет являться структура системы. Как пишет Н. И. Кондаков, «До поры до

¹ См.: Сушков И. Р. Указ. соч. – С. 108.

² Там же. – С. 367.

³ Там же. – С. 99.

⁴ См.: Кондаков Н. И. Логический словарь-справочник. – М., 1975. – С. 572.

⁵ См.: Математика и кибернетика в экономике. – С. 501.

⁶ См.: Рыбцов С. Е. Информативность и надежность признаков и вопросы практического применения корреляционного анализа // Применение количественных методов в экологии. – Свердловск, 1979; Рыбцов С. Е., Дубравина Н. Б., Житомирский В. Г. Изучение зависимостей между признаками лесной куницы // Журн. общ. биологии. – 1976. – Т. 37, № 4.

⁷ См.: Терентьев П. В. Метод корреляционных плеяд // Вести Ленингр. ун-та. – 1959. – № 9; Ело же. Дальнейшее развитие метода корреляционных плеяд // Применение математических методов в биологии. – Л., 1960. – Вып. 1.

⁸ См.: Раменский С. Е., Раменская Г. П., Раменская В. С. Выбор и обработка информации в процессе принятия управленческих решений. – Екатеринбург, 2001.

времени изменение элементов целого не сказывается на структуре, но затем, когда количественные изменения перейдут в качественные, структура предмета, явления скачкообразно изменяется»¹. Восемь или десять горизонтальных уровней предприятия с вертикальным типом управления можно рассматривать как линии обороны, обеспечивающие максимальную безопасность структуре («скелету») системы. Если в качестве такой организации рассматривать вуз, то в состав его структуры, конечно, войдут учредители учебного заведения, ректорат. Максимально незащищенными оказываются преподаватели-почасовики, часть внешней оболочки системы, которую легко заменить на новую. (Конечно, почасовики не жалуются, понимая, что таковы «правила игры» и помня о вузе, в котором лежит их трудовая книжка.) Отказ заведующего кафедрой встретиться со студентами, чтобы обеспечить их элементарную явку на лекции и практические занятия; пожелание преподавателю: «Вы своих студентов ругайте сами, грозите незачетом, неудовлетворительными оценками на экзамене»; указание методисту кафедры давать домашний телефон почасовика студентам, которые имеют задолженности, можно рассматривать как стремление обезопасить внутренние подсистемы. Реализуется принцип: если справится привлеченный преподаватель – отлично, запишем этот успех в актив кафедры, не справится, не сможет обеспечить требуемое качество учебного процесса – заменим его. Конечно, борьба за студентов, которая усиливается в последние годы, стремление к увеличению собственной зарплаты в течение достаточно длительного интервала времени могут объяснить описанные явления.

1.2. Системный подход и общесистемные закономерности

Е. И. Воробьев и В. Ю. Резниченко пишут, что сегодня системный подход «не является окончательной методикой, это скорее бурно развивающаяся совокупность идей и средств, но всех их объединяет один принцип: анализируя сложные проблемы, часто эффективно рассмотреть их как часть более широких систем... Рассмотрение объектов, процессов как элементов, подпроцессов более широких систем часто позволяет найти новые решения»².

¹ Кондаков Н. И. Указ. соч. – С. 572.

² Воробьев Е. И., Резниченко В. Ю. Экоинформатика в атомной энергетике. – М., 1991. – С. 13.

Ряд авторов считает, что системный подход – это изучение свойств, характеристик предмета исследования в контексте целостной системы¹.

Согласно Р. А. Фатхутдинову системный подход к управлению «предполагает рассмотрение любого экономического объекта как системы, совокупности взаимосвязанных элементов (подсистем), имеющей выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь»².

Устойчивость любой системы, в том числе корпоративной культуры, препятствует ее изменению в тех случаях, когда систему пытаются перевести из одного устойчивого состояния функционирования в другое. Структура системы, уравновешивающие и усиливающие обратные связи, прямые связи, различные потоки через элементы комплекса приводят к гомеостазису. Воздействие на отдельные элементы вызывает ответные реакции у других составляющих комплекса. Поэтому эффективное изменение уже сложившейся системы предполагает знание ее внутреннего устройства, того, как и на что надо воздействовать, требует большого количества времени и сил.

«Нередко та или иная проблема, которую не удастся решить, на самом деле своего рода закрытая дверь, в которую мы ломимся вместо того, чтобы потянуть ее на себя. Системный подход в том и заключается, чтобы сначала понять, как крепятся на двери петли и в какую сторону она открывается, а потом уже к ней приступать – и тогда, быть может, хватит лишь касания пальцев»³. Другими словами, если знать как работает система, то минимальными воздействиями на нужные элементы можно добиться максимальных изменений. В этом состоит правило рычага⁴.

В состав системного подхода входит как системный анализ, так и системный синтез, причем под последним понимают проектирование систем.

Системный подход традиционно используется в кибернетике (от гр. *kybernetes* – рулевой, кормчий) – науке «об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машинах»⁵. Близкое по тек-

¹ См.: *Зверинцев А. Б.* Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера РР. – 2-е изд., испр. – СПб., 1997; *Янг С.* Системное управление организацией. – М., 1972.

² *Фатхутдинов Р. А.* Разработка управленческого решения: Учеб. для вузов. – 3-е изд., доп. – М., 1999. – С. 26.

³ *О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я.* Указ. соч. – С. 14.

⁴ См.: Там же. – С. 84.

⁵ Математика и кибернетика в экономике. – С. 191.

сту определение дано Н. И. Кондаковым¹. Создателем кибернетики часто называют Н. Винера, который под этим термином понимал комплекс идей, применимых для «исследования сигналов (messages) как средств, управляющих машинами и обществом; сюда же относятся усовершенствование вычислительных машин и других подобных автоматов, размышления о психологии и нервной системе и сравнительно новая теория научного метода»². Уже после того, как Н. Винер предложил и применил это слово, он обнаружил, что ранее, в первой половине XIX в., термин был использован Андре Ампером для задач «политической науки» и философом-гегельянцем Б. Ф. Трентовским в книге «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом».

В середине XX в., в период бурного распространения идей научно-технической революции, начал расти интерес к теоретическому наследию А. А. Богданова (Малиновского). После более чем полувекового забвения, в 1989 г., была переиздана книга этого автора «Тектология». Слово «тектология» в переводе с греческого означает «учение о строительстве». Существует более современный синоним термина «строительство» – организация. А. А. Богданов считал, что существует сходство организационного устройства разнообразных природных систем. Более того, человек на практике может использовать аналогичные принципы при создании искусственных систем. Тектология может быть определена как наука об организации и самоорганизации. Задача тектологии состоит в систематизации, обобщении организационного опыта.

В книге А. С. Макаренко «Педагогическая поэма» можно найти похожий подход, описание которого проникнуто удивительным лиризмом, любовью к личности человека. Антон Семенович писал: «...а я, чем больше думал, тем больше находил сходства между процессами воспитания и обычными процессами на материальном производстве, и никакой страшной механистичности в этом сходстве не было. Человеческая личность в моем представлении продолжала оставаться человеческой личностью со всей ее сложностью, богатством и красотой, но мне казалось, что именно потому к ней нужно подходить с более точными измерителями, с большей ответственностью и с большей наукой, а не в порядке простого темного кликушества. Очень глубокая аналогия между производством и воспитанием не только не оскорбляла моего представления о человеке, но, напротив,

¹ См.: Кондаков Н. И. Указ. соч. – С. 245.

² Винер Н. Человек управляющий. – СПб., 2001. – С. 11.

заражала меня особенным уважением к нему, потому что нельзя относиться без уважения и к хорошей, сложной машине»¹.

Рассмотренная особенность природы обуславливает попытки практического применения общих закономерностей для описания систем разной природы. «Системные законы проявляются в виде аналогий..., т. е. законов, представляющих формально идентичными, но относящихся к совершенно разным явлениям»².

Напомним, что термин «аналогия» происходит от греческого слова *analogia* (соответствие, сходство) и означает «подобие, сходство предметов в каких-либо свойствах, признаках либо отношениях, причем таких предметов, которые в целом различны... Умозаключение по аналогии – это логический вывод, в результате которого достигается знание о признаках одного предмета на основании знания того, что этот предмет имеет сходство с другими предметами»³. Гомология (от гр. *homologia* – соответствие, согласие) обозначает «сходство, основанное на родстве» и поэтому в известной степени противостоит аналогии⁴.

Именно аналогии и в меньшей степени гомологии обеспечивают большие возможности применения системного анализа, в частности, служат теоретической базой для попыток переноса закономерностей, характерных для различных российских и иностранных фирм, на отечественные высшие учебные заведения.

Опираясь на существование этих феноменов, мы можем формулировать определенные, достаточно простые гипотезы, закономерности, которые затем должны быть проверены.

1.3. Эффекты организованности и дезорганизованности, возникающие при появлении системы

Важным свойством системы является ее эмерджентность – организованность (по терминологии А. А. Богданова), целостность. Это означает, что система имеет дополнительные свойства, которые отсутствуют у отдельных ее частей. Эффект обеспечивается так называемыми синергетиче-

¹ Макаренко А. С. Педагогическая поэма. – Харьков, 1979. – С. 543.

² Берталанфи Л. фон. История и статус общей теории систем // Системные исследования. – М., 1973. – С. 52.

³ Кондаков Н. И. Указ. соч. – С. 36–37.

⁴ См.: Биологический энциклопедический словарь / Гл. ред. М. С. Гиляров. – М., 1986. – С. 153.

скими связями. По образному выражению студентов, в случае эмерджентности $2+2>4$. Логично предположить, что чем больше разность между правой и левой частями неравенства, тем выше организованность системы, комплекса¹.

Об эмерджентности системы – группы студентов – говорят, например, когда различают группы «умные», «не очень умные», «веселые», «конфликтные» (любят выяснять отношения между собой и с преподавателями), «нервные» (данные определения дала директор представительства РГППУ Н. В. Державина в устной беседе). Ведь это характеристика не отдельного учащегося высшей школы, а комплекса более высокого порядка. И конечно, в «конфликтной» группе работать хорошему преподавателю труднее, эффективность обучения ниже, чем в «умной».

Когда говорят об управлении персоналом с помощью «кнута и пряника», тоже имеют в виду эмерджентность, хотя употребляющий этот метод может не знать такого термина. В этом случае речь идет о взаимном усилении эффекта различных способов наказания и поощрения другими методами воздействия.

Можно допустить, что именно эмерджентность системы пропадает после анализа отдельных ее частей с последующим синтезом полученных результатов. Этот эффект описан И. В. Гете в «Фаусте» следующим образом (перевод Н. Холодковского):

Живой предмет желая изучить,
Чтоб ясное о нем познание получить,
Ученый прежде душу изгоняет,
Затем предмет на части расчленяет
И видит их, да жаль: духовная их связь
Тем временем исчезла, унеслась!

Возможны противоположные случаи, когда целое меньше простой суммы составляющих его частей. В этом случае можно говорить о дезорганизованном комплексе. Например, два лекарства могут порознь положительно влиять на организм человека, но при одновременном приеме будут плохо сочетаться или даже иметь побочные эффекты. Аналогично два человека, работая отдельно, могут великолепно справляться с заданием, а после объединения в группу – мешать друг другу.

¹ См.: Богданов А. А. Всеобщая организационная наука (тектология): В 3 ч. – М.; Л., 1925–1929.

Комплекс, свойства которого равны простой сумме составляющих его частей, А. А. Богданов называл нейтральным. Такой комплекс будет при равенстве организующего и дезорганизующего действия частей¹. Важно, что нейтральность комплекса служит методологической базой для редукционизма, при котором «изучение сложных систем» сводится «к анализу отдельных ее составляющих и структуры их взаимодействий»². В рамках этого подхода было решено большое количество задач в механике, физике, биологии и в других областях естествознания.

В случае неорганизованной совокупности связи между составляющими ее частями носят произвольный, несущественный характер³. В качестве примера можно привести кучу камней. Кучей можно считать случайный набор составляющих. При добавлении или изъятии отдельных элементов свойства кучи не изменяются. Если разделить кучу пополам, то получим две кучи меньших размеров. Это невозможно для системы. Деление последней приводит к разрушению комплекса, который, как правило, просто не будет функционировать⁴.

1.4. Закон согласования строения и ритмики подсистем

Н. Ф. Реймерс пишет, что «в любой системе имеется согласование частей, иначе она бы шла вразнос, не было бы никакого единства. Очевидно, действует *закон согласования строения и ритмики (функций) частей (подсистем)*, или *закон синхронизации и гармонизации системных составляющих*: в системе как самоорганизующемся единстве индивидуальные характеристики подсистем согласованы между собой»⁵.

При рассмотрении вуза как системы в качестве подсистемы можно понимать его корпоративную культуру. Элементы, входящие в этот вид культуры, можно разделить на объективные (интерьер, планировка помещений, чистота, символика, стиль одежды преподавателей и студентов

¹ См.: Богданов А. А. Тектология (Всеобщая организационная наука): В 3 кн. – М., 1989. – Кн. 1.

² Моисеев Н. Н. Как далеко до завтрашнего дня ... Свободные размышления. 1917 – 1993. (Приложение: Воспоминания о Н. Н. Моисееве). – М., 2002. – С. 35.

³ См.: Спицнадель В. Н. Основы системного анализа: Учеб. пособие. – СПб., 2000. – С. 129.

⁴ См.: О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Указ. соч.

⁵ Реймерс Н. Ф. Экология (теории, законы, правила, принципы и гипотезы). – М., 1994. – С. 52.

и т. д.) и субъективные (нормы и стиль поведения, традиции, легенды, мифы, образы, менталитет, лозунги, имидж, обряды, ритуалы, обычаи и т. д.). Конечно, закон согласования строения и функций этих составляющих тоже должен выполняться. Несоблюдение этого правила приводит, в частности, к тому, что попытки манипулирования коллективным сознанием оторванными от общей культуры средствами, усвоенными на семинарах и тренингах «продвинутыми» менеджерами, легко распознаются работниками предприятия. Сотрудники начинают думать, что их «считают идиотами», а такие менеджеры становятся похожими на первых продавцов гербалайфа с их неумеренным энтузиазмом¹.

Раньше студенты одного потока, одной группы часто уже во время сельхозработ на первом курсе начинали образовывать систему, которая в дальнейшем расширялась за счет студентов, не поехавших на уборку урожая. Связи между студентами (элементами системы) усиливались во время учебы, сдачи зачетов и экзаменов. Сегодня студенты стали другими. Они более ориентированы на поиск работы, на необходимость зарабатывать деньги, достигнуть успеха в жизни. К учебным дисциплинам часто подходят с практической точки зрения, могут относиться скептически к изучению многих теоретических курсов. Студенты, которые платят за обучение заработанные ими деньги, должны отличаться и часто действительно отличаются от «бюджетников» или от тех, за кого платят родители. Более жестким, чем раньше, является для преподавателя требование четко указывать, для чего нужны те или иные знания, поддерживать интерес к излагаемому. Известны случаи, когда применение авторитарных методов в работе с современными студентами опытными преподавателями со стажем работы в высшей школе 30–40 лет приводило к серьезным конфликтам. Меняются студенты, должны меняться преподаватели (приходить новые или становиться другими работающим давно). Аналогичные проблемы возникают при переходе Российской армии от комплектации по призыву к добровольной военной службе на контрактной основе. По мнению кадровых офицеров, наиболее сложно командовать «контрактниками», которые перед подписанием контракта уже прошли действительную военную службу. Такие люди больше склонны анализировать, более критично воспринимают приказы,

¹ См.: Серова Н. Продвинутые менеджеры похожи на продавцов гербалайфа // Известия. – 2004. – 12 марта.

больше осознают себя личностями. Подобные проблемы смены стиля руководства возникли в США в 1970 г. при переходе американской армии от формирования по призыву к контрактной, профессиональной и добровольной службе. Эти затруднения были успешно преодолены¹.

Кроме элементов, входящих в подсистему «преподаватель – студенты», комплекс, именуемый вузом, включает в себя материальные условия обучения, среду, где оно проходит. «В образовательном процессе имеет значение не только то, *кто* учит, *кого* учит, *чему* учит, но и *где* учит. Трудно говорить о духовности и личностном росте в классах с низкими потолками, грязно-коричневыми стенами и старой, поломанной мебелью. Предметная среда, окружающая ученика и учителя, безусловно, оказывает сильнейшее влияние на результаты процесса обучения», – отмечает И. В. Вачков².

Из закона согласования строения и ритмики подсистем можно получить важное следствие: система сильнее любой своей подсистемы, каждого входящего в ее состав элемента. Человек должен вписываться в систему, в противном случае система его ломает либо выбросит из своего состава.

А. Я. Лившиц – помощник первого Президента России, министр финансов, вице-премьер страны начала перестройки, вспоминая то «страшное» (по его оценке) время, сказал: «Можно ли было в тогдашних условиях действовать иначе? Лучше? Сомневаюсь. Я знаю всех мало-мальски толковых экономистов того времени. Будь они на моем месте – делали бы то же самое. Будь я на их месте – делал бы то же самое (ладно, почти то же самое, с небольшими поправками). И лукавит любой, кто говорит, что имелись другие решения»³.

Вот другой яркий пример относительной силы системы. По мнению С. Лескова, дедовщина в Российской армии становится все сильнее, «хотя усилия военного руководства, чтобы положить ей конец, прилагаются немеренные. Системный кризис личной инициативой не лечится»⁴.

¹ См.: Райен К. Все, что сейчас в России, было у нас в 1970-е гг. // Известия. – 2003. – 26 апр.

² Вачков И. В. Сказкотерапия: Развитие самосознания через психологическую сказку. – М., 2001. – С. 8.

³ Нехамкин С. Александр Лившиц под взглядом отца. «Самое тяжелое – говорить правду президенту» // Известия. – 2003. – 2 апр.

⁴ Лесков С. Каждый выпускник школы пойдет служить в армию на полгода // Известия. – 2004. – 20 марта.

1.5. Методологические особенности анализа и конструирования связей между элементами систем в индивидуальном и корпоративном сознании

Логично предположить, что связи между элементами системы влияют на ее функционирование, так же как и на работу отдельного элемента. При анализе процесса обучения человека это должно находить отражение в способности индивида усваивать принципиально новые знания, проходить профессиональную переподготовку, а при особой необходимости – существенно менять систему жизненных ценностей.

Используя язык статистики, можно говорить о том, что связи между элементами находят свое отражение в корреляционной (статистической) зависимости между соответствующими двумя признаками. Чем сильнее статистическая связь, тем относительно больше вытянут эллипс рассеивания, тем точнее по значениям одного параметра мы можем предсказывать или оценивать величину второго, тем больше информации можно получить о второй характеристике с помощью первой. В предельном случае – функциональной связи – по величине параметра X можно точно назвать значение признака Y . Известно, что корреляционная связь может возникнуть вследствие действия одного из трех механизмов: первый признак есть причина второго; первый и второй параметры спустя некоторое время меняются местами с точки зрения причины и следствия; имеется некий фактор (внутренняя причина), который обуславливает значения первой и второй характеристики. Все эти три случая можно встретить при анализе зависимостей между элементами систем.

Даже для случая сильной статистической связи справедливо утверждение, что чем меньше пределы изменения признака X , тем меньше вытянут эллипс рассеивания, тем больше он приближается к кругу, тем меньше регистрируемая связь (например, величина линейного коэффициента корреляции r_{xy}) между двумя рассматриваемыми параметрами, обозначенными x, y ¹.

Для получения достаточно полной характеристики (например, для создания прогноза) необходимо наблюдать за интересующим нас признаком немалое время. При этом будут собраны сведения для временного (динамического) ряда, в котором для известной величины параметра указывают время ее регистрации. При исследовании эллипса рассеивания, на-

¹ Идея принадлежит доктору биологических наук, профессору В. С. Смирнову.

пример, на плоскости O_{xy} , сравнивают пары чисел – значения двух параметров, отмеченные, в простейшем случае, в одно и то же время. Можно говорить о том, что изучают двухмерную случайную величину, причем время наблюдения задано в неявном виде.

Другими словами, для того чтобы оценить связь, надо дать ей проявить себя; нужно измерять признаки при различных (но до появления нового качества) состояниях системы, когда исследуемые характеристики достаточно меняются. В частности, это означает, что во время конструирования условий саморазвития, прогноза состояния искусственной системы необходимо учитывать историю объекта.

В качестве такой искусственной системы, влияющей, в частности, на результаты обучения, можно рассматривать различные имиджи в индивидуальном и общественном сознании. Под имиджем мы понимаем систему, составленную из информационных блоков, необходимых и достаточных для поддержания существования и развития этого комплекса. Эта система способна оказывать существенное влияние на явления и процессы реального мира¹.

При создании корпоративной культуры предприятия применяют истории и мифы, тиражируют легенды – образцы поведения ее сотрудников в прошлом. По мнению Д. Медовникова и Е. Савеленок, нет большей ошибки для российской компании, чем стремление показать, что фирма всегда была такой же как сегодня. «Ведь история – это процесс изменения во времени, и если у вас ничего не меняется, значит у вас нет истории»².

За последние годы на улицах городов появились организации с названиями, написанными по дореволюционным правилам: «Банкъ», «Провіантъ», «Ломбардъ». Иногда указывается год основания, например 1912 г. Путем воздействия на подсознание прочитавшего ему предлагается идея: учреждение существует очень давно, значит, оно солидное, поэтому ему можно доверять. Использование идеи домисливания прошлого для формирования будущего очень эффективно.

Со ссылкой на ряд исследователей К. Камерон и Р. Куинн пишут: «Самым наглядным способом освещают и показывают организационную культуру различного рода истории... То есть ключевые ценности, жела-

¹ См.: Раменский С. Е., Раменская Г. П. и др. Выделение целевых групп персонала для повышения эффективности управления кадрами // Российский менеджмент: теория и практика: Материалы Рос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2002. – С. 57–62.

² Медовников Д., Савеленок Е. Амбиции выбора // Эксперт. – 1998. – № 20. – С. 39.

тельная ориентация и принципы поведения, характеризующие новую организационную культуру, обычно более четко доводятся до сведения слушателей посредством рассказов о поведении сотрудников, обладающих этими качествами, чем каким-либо иным способом... Уроки приемлемого поведения в новой культуре, которые служащие извлекают из неоднократно услышанных историй, быстро и однозначно запечатлеваются в их сознании желаемые ценности, атрибуты поведения и моральные принципы»¹.

В компаниях, добившихся международного успеха (IBM, Hewlett Packard, General Electric и др.), имеются свои герои мифов, которые служат моделями поведения для действующих сотрудников. Эти модели представлены яркими, доходчивыми, хотя и заведомо упрощенными образами (имиджами), напоминающими русский лубок или рисунок из комикса. Тем самым у работников воспитывают, в частности, потребность в творчестве, установку на успех. Если прошлое очень неприглядно, то при конструировании имиджей, которые лежат в основе корпоративной культуры, сочиняют историю в приемлемом для общества варианте. Таким образом, не только конструкции, которые входят в состав структуры корпоративной культуры, но и потоки информации через них воздействуют на реальный мир.

1.6. Схема трех плоскостей

Г. Г. Почепцов связь между реальным событием и его отражением в индивидуальном и массовом сознаниях рассматривает как соотношение трех образований, каждое из которых находится на одной из трех параллельных плоскостей. На первой плоскости расположены феномены *«реального мира»*, сведения о которых воспринимаются отдельными людьми. От человека к человеку передача информации может происходить вербальным и в значительно меньшей степени невербальным путями.

Вторую плоскость занимает *«мир информации»*. На этой плоскости отражаются события и процессы действительности в индивидуальном сознании каждого человека. Специалисты по публичным реляциям считают, что особая роль в отражении явлений и процессов реального мира принадлежит средствам массовой информации (СМИ) – газетам, ТВ, радио. «События как бы и нет в реальной жизни, если о нем не написано в газете или не

¹ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой. – СПб., 2001. – С. 137–138.

передано по радио. Сила и роль той или иной структуры непосредственно зависят от объема информации о ней в информационном потоке»¹. Как и в большинстве стран, в России роль СМИ в формировании «информационного мира» изменялась, каждый раз оставаясь значительной. Обычно СМИ считают «орудием власти», поэтому логично предполагать, что чем более централизовано государственное управление, тем больше это воздействие. В качестве предельного случая можно рассматривать встречающееся в печати мнение, что во времена сталинизма (автократического правления) событие признавалось существующим только после сообщения о нем в центральных газетах.

Аналогичные явления происходят и в современной России. В. Шендерович пишет: «Сейчас многие смотрят «Вести» не для того, чтобы узнать правду, а как раз, чтобы понять официальную позицию. Тем временем, мимо информационных лент проходят знаковые события дня. Пичугинского адвоката встречала у Бутырки только телекамера «Эхо». Он рассказывал про психотропные препараты, которыми пытали его подзащитного. «Эхо» поставило это на ленту, и что? Ни одно СМИ эту новость не взяло. Циничная такая премудрость – чего в СМИ не было, того, значит не было вовсе»².

Восприятие общественным сознанием новых сведений происходит на базе уже существующей информации. Появившиеся данные должны встроиться в уже существующие связи, соотношения между информацией, в какой-то степени изменяя их. Некоторые сведения будут пропадать, другие образовывать такие же или более тесные связи. Эти процессы наблюдаются на второй и при переходе к третьей плоскостям. Происходит «самосборка», в значительной степени свертка информации, образование имиджей (образов) под влиянием пиарменов и самопроизвольных процессов. В качестве обобщения можно говорить о самоорганизующихся системах, под которыми ряд авторов понимает категорию кибернетических систем (биологических, экономических, социальных), каждая из которых увеличивает свой порядок или меняет организацию³. Между соответствующими элементами возникают коалиции, которые дают им ряд преимуществ.

¹ Почепцов Г. Г. Профессия: имиджмейкер. – 2-е изд., испр. и доп. – Киев, 1998. – С. 88.

² Шендерович В. У нас даже преступников назначают. Сначала исчезает политическая сатира, потом – колбаса, а там – и те, кто ее хочет // Новая газ. – 2003. – 25–27 авг.

³ См.: Математика и кибернетика в экономике. – С. 480.

Это приводит к образованию структуры организации системы. По мнению Н. М. Амосова, человеческий мозг – типичный пример самоорганизации¹.

На третьей плоскости, в «мире символического», можно поместить результаты взаимодействия сознаний отдельных индивидов (общественное сознание, корпоративная культура и т. д.), в том числе образы, которые взаимодействуют между собой. Каждый имидж имеет свою историю.

По сравнению с информационным миром в мире символическом используются более простые признаки, сведения. Здесь нельзя применить логику строгих научных рассуждений, она является чужеродной для работы с образами. Все это говорит о том, что на третьей плоскости задействована наиболее древняя часть центральной нервной системы человека – его подсознание.

Как и на индивидуальном уровне, сформировавшиеся образы в общественном сознании обладают высокой устойчивостью. При этом сравнительно легко можно ввести в массовое сознание те образы, которые дают возможность решить проблемы, беспокоящие данное общество, пусть даже и фантастическими способами. Сформировавшиеся образы часто препятствуют усвоению новой информации, отбрасывая ее как несоответствующую ожидаемому имиджу.

Большое научное и практическое значение имеют анализ «жизни» представленного имиджа в общественном сознании, оценка направлений, скоростей этих процессов с учетом качественной неоднородности образа. В связи с этим представляют особый интерес результаты, полученные при исследовании образа постоянно присутствующего «врага народа», «врага социализма» в коллективах связистов Урала в 1930–1938 гг.²

Поскольку названные для трех плоскостей категории имеют разную природу, можно считать, что эти плоскости не пересекаются. Однако между ними возможны как горизонтальные связи (между событиями одной плоскости), так и восходящие (кроме самой верхней плоскости) и нисходящие (кроме первой плоскости) зависимости. Каждую связь представим в виде жесткой нити.

Корпоративную культуру можно рассматривать как феномен (систему) третьей плоскости. Он является наиболее стабильным, наименее при-

¹ См.: Амосов Н. Теперь можно сказать: мы – разные народы // Рос. газ. – 2001. – 24 нояб.

² См.: Баталов А. А., Шапошников Г. Н. Варварство и цивилизованность – извечные формы экзистенции. – Екатеринбург, 2001. – С. 35–48.

способленным к изменению из того, что относится к группе или организации. И тем не менее это устойчивое образование включает в себя еще более инертные элементы – «коллективные базовые представления, составляющие на уровне принятых группой ценностей, норм и правил поведения суть культуры группы»¹. Символы, имиджи фирмы входят в число этих базовых представлений.

Используя определение структуры, данное И. И. Кондаковым², можно считать, что структура культуры состоит из базовых элементов, которые обладают значительной устойчивостью, способностью определять особенности целого – корпоративной культуры. «Если определенные представления были некогда приняты нами, то они обычно не вызывают у нас ни малейших сомнений и кажутся очевидными настолько, что представляются чем-то находящимся на уровне подсознания, неосознаваемым. Если же нас вынуждают заняться их рассмотрением, мы склонны защищать их, поскольку сильно связаны с ними...»³.

Важно, что в результате взаимодействия образов (подсистем) одного уровня и целей индивида имиджи начинают саморазвиваться, «жить собственной жизнью», оказывая влияние на системы более низкого уровня, в том числе и на те, которые находятся в другой плоскости, – на события реального мира.

Поразительная иллюстрация тезиса о существовании «собственной жизни» имиджа была получена Ф. Зимбардо, которого заинтересовали факты взаимной жестокости охранников и заключенных в тюрьмах⁴. Он решил провести эксперимент.

Чисто случайно, путем подбрасывания монеты, Ф. Зимбардо разделил добровольцев-студентов на «охранников» и «заключенных». Первым выдали дубинки, свистки, униформу, инструкции, а вторым – униформу робу арестантов. Было выделено здание, названное тюрьмой. Заключенных поместили в камеры... Первый день прошел весело – и охранники, и заключенные вживались в свои роли. На второй день охранники придумали дополнительные, жестокие и унижающие заключенных правила. Последние не выдержали и взбунтовались. Бунт был жестоко подавлен, после

¹ Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Спивака. – СПб., 2002. – С. 40–43.

² См.: Кондаков Н. И. Указ. соч. – С. 572.

³ Шейн Э. Х. Указ. соч. – С. 31.

⁴ См.: Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. – СПб., 2000.

чего заключенные впали в апатию. Охранники, заключенные и даже экспериментаторы оказались в плену ситуации. Как писал впоследствии Ф. Зимбардо: «Гюрма, которую мы сами создали, стала поглощать нас для создания своей собственной реальности»¹. Эксперимент был рассчитан на две недели, но был прекращен через 6 дней из-за надвигающейся социальной патологии. Таким образом, можно говорить о том, что с какого-то момента роли начинают «играть» нами, «нереальная (искусственная) роль может превратиться в реальную»². «Мы живем в мире, насыщенном символами. Мы боремся за символы и умираем за них»³.

Символы (образы, имиджи) оказывают огромное влияние на наше поведение, когда мы выступаем как индивиды и как граждане – члены определенного социума, как производители и потребители определенных видов товаров и услуг, как учителя и обучающиеся. То же самое можно сказать об известной самодостаточности, возможности корпоративной культуры («корпоративных представлений») «жить собственной жизнью». «Сила коллективных представлений определяется тем, что они начинают работать за пределами сознания. Более того, будучи сформированными и воспринятыми в качестве самоочевидных, они становятся определяющей особенностью группы, позволяющей ей отличить себя от прочих...»⁴.

Для доказательства того, что нематериальный феномен под названием «корпоративная культура» присутствует в педагогическом процессе и способен оказывать существенное влияние на действительность, рассмотрим следующий случай из практики. Студент пропустил почти все занятия годового курса статистики, которые проводились 2 раза в неделю. Но он даже не пытается наверстать упущенное. Он смотрит на преподавателя с легкой усмешкой и говорит (даже без агрессии и злорадства): «А что вы можете со мной сделать?!» Он уверен, что в силу «особых отношений» (блат) с администрацией, руководством вуза, все равно получит необходимые оценки как за первое, так и за второе полугодия. И действительно получил их, минуя этого педагога.

Если руководство высшего учебного заведения стремится к сиюминутной максимальной прибыли почти любой ценой, то болеющий за свой предмет педагог смотрит на студента или группу студентов, которые не

¹ Там же. – С. 165.

² Майерс Д. Указ. соч. – С. 165.

³ Почепцов Г. Г. Указ. соч. – С. 16.

⁴ Шейн Э. Х. Указ. соч. – С. 31.

желают принять «правила игры» преподавателя, и чувствует, что он – один, нет ни деканата, ни заведующего кафедрой, ни соответствующей корпоративной культуры вуза. Они есть, но их цели, установки мешают преподавателю. Педагог как Дон Кихот сражается с ветряной мельницей... Конечно, со своим уставом в чужой монастырь не ходят, но обидно за умных, желающих знать студентов, тех, которые за свои деньги стараются получить нужные для практики сведения, навыки.

Образ индивидуального сознания можно представить в виде «пятна» на второй плоскости, которое окружено множеством нитей. Радиальные нити лежат на плоскости, идут вверх и вниз. Что может обеспечить их сравнительно устойчивое расположение друг относительно друга?

1.7. Усиливающие и уравнивающие обратные связи в системах

Обязательным атрибутом любой системы являются усиливающие (положительные) и уравнивающие (отрицательные) обратные связи. Обратная связь возникает в том случае, если выходной сигнал системы поступает на ее вход или происходит возвращение в систему информации на следующем этапе ее передачи.

Усиливающая обратная связь увеличивает отклонение существенного параметра системы от желательных пределов значений, уравнивающая – уменьшает. Результат действия усиливающей связи можно представить в виде снежного кома, который катится с горы, все увеличиваясь в размерах. Уравнивающая обратная связь проявляется как «сопротивление» системы при попытке внести изменения в последнюю¹.

По нашему мнению, обратную связь обоих типов можно представить в виде нити, свернутой в спираль, причем при положительной обратной связи информация идет от центра завитка к периферии (нарастание различий), а при отрицательной связи – к центру (уменьшение отклонений). Взаимное расположение радиальных нитей закреплено такими спиралями. С точки зрения системного анализа усиливающие и уравнивающие обратные связи служат для поддержания сравнительного постоянства существенных параметров системы, ее гомеостазиса. Эта аналогия говорит о том, что предложенная нами модель обратных связей имеет право на существование.

¹ См.: О'Коннор Дж., Мик-Дермотт Я. Указ. соч.

Спирали могут находиться как на одной плоскости, так и между плоскостями. В последнем случае речь идет о включении в систему разнородных частей. Например, в понятие «бренд» (положительный, юридически оформляемый имидж товара), по мнению некоторых авторов, следует включать как тех, кто продвигает в отдельные страты населения эту торговую марку, так и пользователей соответствующего товара¹.

Выделение из всего многообразия тех зависимостей, которые составляют *внутренние и внешние структуры по отношению к исследуемому объекту*, представляет большой теоретический и практический интерес.

Положительная обратная связь проявляется в том, что существующее в настоящий момент состояние системы все больше отличается от прежних характеристик, в частности от нормативных. Для преподавателя это означает, что в какой-то момент времени группа студентов, с которой он работает, станет неуправляемой. Рассмотрим пример, связанный с практикой высшей школы.

Одна женщина-менеджер рассказала, что студенты из потока в поток, из года в год передают сведения, что у такого-то преподавателя можно сдать зачет, экзамен «на халяву».

Имеются косвенные различные доказательства (кстати, подтвержденные этим менеджером), что обучающиеся в различных вузах рассказывают друг другу, принимает или нет лектор подарки, берет или не берет взятки. Длительные, настойчивые, неоднократные попытки задобрить преподавателя подарками сходят на нет уже на второй год и больше не возобновляются, если педагог постоянно говорит: «Я выхожу из аудитории, но экзамен (зачет) не начнется, пока ЭТО не исчезнет с моего стола».

Интересно, что в процессе действия положительной обратной связи в рассматриваемом примере может происходить постепенное, часто с небольшими скоростями «перевоспитание» лектора – взрослого, казалось бы, сформировавшегося человека, имеющего достаточно прочные убеждения. Ведь в действие вступают одни из самых сильных «инструментов влияния» на поведение, мировоззрение человека². С помощью этих «инструментов» китайским психологам удалось коренным образом изменить менталитет

¹ См.: Раменский С. Е., Раменская Г. П., Раменская В. С. Бренд как элемент менеджмента и маркетинга // Российский менеджмент: теория и практика: Материалы Рос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2002. – С. 46–51.

² См.: Чалдини Р. Психология влияния. – СПб., 2000.

у тысяч взрослых мужчин – американских военнопленных во время войны в Корее. Психологи использовали «политику терпения», в основе которой лежал принцип «начинай с малого и строй постепенно»¹. В обеих ситуациях информационные потоки имели канонизированное развитие, причем если для преподавателя потоки возникали и развивались как бы сами собой, то в лагерях военнопленных – специально организовывались и контролировались психологами. Рассмотрим эти механизмы перевоспитания.

Подсознательно человек стремится к тому, чтобы его последующие поступки не противоречили предыдущим. В противном случае про него могут сказать «без царя в голове», «не помнит сегодня того, что он говорил вчера». Наиболее сильное воздействие на человека оказывают заявления, сделанные им добровольно, в присутствии других людей, особенно в письменной форме и с подписью написавшего. Преподаватель, занося оценку за экзамен (зачет) в ведомость, тоже делает письменное «заявление», которое часто тут же становится известным другим студентам (достаточно вспомнить стоящих за дверью аудитории учащихся, которые ожидают самых свежих вестей с «поля оценки знаний»). Педагог подписывает свой вердикт... Таким образом, даже если он «немного, ну совсем немного покривил душой», зависив оценку, то для того, чтобы избежать «внутреннего раздора» (термин Г. Г. Почепцова), мучительной борьбы с самим собой, лектор начинает убеждать себя, что эта оценка соответствует действительности, является справедливой². В результате возникает внутренний механизм перевоспитания личности.

Социальные психологи пришли к выводу, что окружающие, увидев текст с подписью, автоматически начинают считать, что это истинное мнение автора текста, хотя могут знать, что у написавшего просто не было выбора. Неосознанно человек стремится оправдать ожидания других людей. Эта закономерность соответствует внешнему механизму перевоспитания, который усиливает ранее описанный внутренний...³

В какой-то момент времени сформировавшийся у студентов имидж лектора может помешать ему установить, поддерживать требуемую дисциплину в аудитории, особенно если в ней присутствуют и пытаются проявлять активность нежелающие учиться. Именно поэтому приходится

¹ См.: Чалдини Р. Психология влияния. – СПб., 2000. – С. 76.

² См.: Почепцов Г. Г. Указ соч.

³ См.: Чалдини Р. Указ. соч.

очень осторожно относится к просьбам заведующих кафедрами, менеджеров, директоров филиалов и представительств поставить зачет, принять экзамен у какого-нибудь студента (студентки).

Приняв подарок, лектор запускает еще один очень сильный механизм воздействия на него – «правило взаимного обмена». «Это правило значит, что мы обязаны постараться отплатить каким-то образом за то, что предоставил нам другой человек»¹. Люди, которые оказали нам услугу (пусть даже непрошенную, но принятую нами), оказываются в более выгодном положении, чем мы. Они могут просить о желаемой ими ответной, даже большей услуге в нужное им время, а мы постараемся выполнить эту просьбу, чтобы избавиться от дискомфорта, чувства стыда, неловкости, отрицательных эмоций из-за нарушения стереотипа, привитого нам «правила взаимного обмена». Общество жестко наказывает тех, кто уклоняется от действий по этому правилу. Исключение составляют больные, недееспособные... Обычно человек способен на самые нерациональные поступки, чтобы избавиться от чувства долга. Наверное, крайним случаем выражения боязни попасть под такое влияние, можно рассматривать поведение преподавателя, который очень долго, больше часа, стоит поздно вечером на остановке, ожидая автобуса, однако отказывается принять предложение студента-заочника подвезти его, даже если у последнего лектор уже принял зачет (экзамен)...

Корпоративная культура вуза с ее эталонами поведения (образами героев, мифами) может способствовать или препятствовать «перевоспитанию» преподавателя. Предположим, о преподавателе становится известно, что он «берет». Все увереннее студенты будут нести вино, кофе и т. п., настойчивее требовать желаемые оценки, тем труднее преподавателю будет им отказывать и тем больше негодования у них вызовет отказ поставить нужную оценку. Процесс явно будет набирать силу... (Вспомним, как быстро усиливала свое влияние искусственная тюрьма, созданная Ф. Зимбардо.) Стабилизирующая обратная связь вступит в действие, например, после соответствующего письма группы в деканат.

Применяя системный подход для оценки явлений и процессов, связанных с обучением студентов, преподаватель получает возможность сопоставить информацию, выдвинуть и проверить гипотезы о существовании связей между сведениями, предсказывать будущие события.

¹ Там же. – С. 34.

Этот анализ может быть разной продолжительности, в ходе его проведения могут использоваться сведения о современных и прошлых состояниях систем различного уровня и природы (характеристики человека, группы студентов, корпоративной культуры вуза, общественно-экономических отношений в стране и т. д.).

Системный подход перспективно использовать при выработке стратегии образования в России во время последующего решения тактических задач. Экспресс-оценки на основе аналогов помогают педагогу управлять процессом обучения, повысить его эффективность.

Оказываются плодотворными и следующие идеи системного анализа:

- изучение системы в качестве подсистемы большего размера и одновременно состоящей из вложенных друг в друга подсистем;
- рассмотрение происходящего в качестве динамики элемента системы;
- наличие общих закономерностей, которые можно использовать для описания поведения систем разной природы;
- существование у системы характеристик, которых нет ни у одной из составляющих ее частей (эмерджентность системы);
- способность системы поддерживать значения существенных параметров в нужных пределах (гомеостазис системы).

Глава 2. Роль корпоративной культуры в управлении вузом

2.1. Соотношение терминов «организационная культура», «корпоративная культура», «идеология фирмы»

Одно из первых определений термина «культура» было дано Э. Тейлором в 1871 г.: «Культура – это комплекс, который включает знание, веру, искусство, мораль, законы, нравы и другие способности, возможности и навыки, приобретенные человеком как членом общества»¹. Культура находит свое воплощение в орудиях, утвари, одежде, украшениях, ремеслах, институтах, поверьях, ритуалах, играх, произведениях искусства, в языке, песнях и т. д.

Слово «культура» происходит от латинского *cultura*, что в переводе означает «возделывание», «воспитание», «образование», «развитие».

Мы в данной работе под культурой будем понимать «понятия, установки, обычаи и особенности поведения, общие для большой группы людей и передающиеся от поколения к поколению»². В свою очередь, под установкой подразумевается «благоприятная или неблагоприятная оценочная реакция на что-либо или кого-либо, которая выражается в мнениях, чувствах и целенаправленном поведении»³.

Д. Л. Стровский пишет: «Под ценностными установками мы понимаем совокупность идей, средств и методов деятельности, присущих тому или иному обществу, а также степень последовательности их применения в повседневной жизни. Эти установки в той или иной степени накладывают отпечаток на функционирование организации, специфику межличностных взаимоотношений как внутри нее, так и между организацией и внешним миром»³.

В качестве особой категории культуры можно рассматривать корпоративную культуру предприятия, частью которой является культура вуза.

Под культурой компании можно понимать характер и «личные качества» предприятия, «основанные на опыте многих поколений ее сотрудни-

¹ Новоженев Ю. И. Биологическая теория происхождения человека. – Екатеринбург, 1997. – С. 18.

² Майерс Д. Указ соч. – С. 226.

³ Стровский Д. Л. Реклама и паблик рилейшнз: Слов. англ. терминов. – 2-е изд., испр. и доп. – Екатеринбург, 1999. – С. 7.

ков, позволяющие работникам фирмы вести себя определенным образом без особых раздумий»¹.

В качестве корпоративной культуры можно рассматривать «внутреннюю атмосферу организации», совокупность «порядков, норм, правил, традиций, которые сложились и которые свойственны организации». «Организационная культура моделируется, устанавливается, поддерживается и оберегается от чуждого влияния»².

И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогте считают, что «организационная культура предприятия – совокупность ценностей, норм, идей, которые подсознательно и сознательно формируют стиль поведения сотрудников»³.

По мнению В. Р. Веснина, под культурой организации следует понимать «совокупность коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации. Она проявляется в манере их действий и внешней атрибутике, например, интерьерах, одежде и пр.»⁴.

Конструктивное, четкое определение дает А. И. Дружинин: «Под организационной культурой понимается система неформально заданных моделей поведения, определяемая существующими в компании традициями и ценностями, установками неформальных лидеров и средствами коммуникации, свойственными большинству работников предприятия... К организационной культуре относятся только неформальные контакты, связанные с деятельностью по достижению целей компании»⁵.

Американцы в ответ на вопрос «Что такое корпоративная культура?» могут развести руками и сказать: «То, как мы это делаем». Таким образом, «корпоративная культура – это те нормы и принципы поведения, соблюдая которые компания движется к успеху»⁶. Роберт Уотерс, директор отдела по работе с персоналом СНГ компании Andersen, считает, что «корпоративная культура – это установки руководства, как людям надо себя вести и как компания должна функционировать в целом. Другая точка зрения:

¹ Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб., 1999. – С. 161.

² Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Учеб. – М., 2000. – С. 1018.

³ Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогте Н. Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И. И. Мазура. – М., 2003. – С. 73.

⁴ Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учеб. – 3-е изд., доп. и испр. – М., 2003. – С. 85.

⁵ Корпоративное управление: Учеб. пособие / Под ред. О. Н. Дунаева. – Екатеринбург, 1999. – С. 96–97.

⁶ Ходырев А. Указ. соч. – С. 27.

корпоративная культура – это то, как осуществляется вся работа компании. Сюда входят и отношения между сотрудниками компании (например, менеджеров и персонала), и работа с клиентами и партнерами, и, наконец, отношение сотрудников к своей компании. То есть на первом месте здесь именно отношения, взаимодействия людей»¹.

Репутация фирмы имеет важное значение для достижения более стабильных отношений с ее деловыми партнерами и большей конкурентоспособности на рынке, увеличения возможности применения методов долгосрочного планирования и, в конечном счете, повышения эффективности работы предприятия. При этом «репутацию следует воспринимать как многомерный образ, который в собирательном виде консолидирует в себе деловые качества и профессиональный уровень сотрудников, степень их подготовленности к решению оперативных и стратегических вопросов в деятельности своей организации, их умение предвосхитить реакцию на происходящее со стороны внешней аудитории»². В качестве «основания» репутации, позволяющего сделать более конкретным последнее понятие, структурировать его для решения практических задач, Д. Л. Стровский рассматривает корпоративную культуру предприятия. Он пишет: «Корпоративная культура представляет собой систему норм и алгоритмов профессионального поведения, присущего данной организации и отражающегося в сознании внешней аудитории. Уровень корпоративной культуры заметен в повседневной деятельности организации, специфике деловых и личностных взаимоотношений ее сотрудников, в особенностях взаимодействия коллектива с окружающей средой»³.

Во второй половине 90-х гг. XX столетия в экономической и консалтинговой литературе начали использовать термин «идеология» (фирмы, компании) как эвфемизм понятий «идеалы организации» и «корпоративный дух». Под идеологией компании понимают «широкий диапазон ее ценностных установок»⁴.

Согласно результатам исследования, проведенного Д. Медовниковым и Е. Савеленок⁴, идеология фирмы решает четыре важные задачи:

- определяет общую для всех сотрудников организации цель;

¹ Там же. – С. 27.

² Стровский Д. Л. Указ. соч. – С. 5.

³ Там же. – С. 6.

⁴ См.: Медовников Д., Савеленок Е. Амбиции выбора // Эксперт. – 1998. – № 20; Медовников Д., Савеленок Е. Архитекторы смысла // Эксперт. – 2000. – № 39.

- мобилизует работников;
- формирует критерии принадлежности к данному коллективу;
- создает систему ценностей, на основе которой можно выбирать допустимые методы достижения поставленной цели.

Выше было отмечено, что как часть организаций России можно рассматривать высшие учебные заведения, которые после первичного раздела рынка услуг все больше конкурируют между собой за студентов. Логично предположить, что вузам, как и остальным предприятиям, корпоративная культура и соответствующий ей имидж помогут в конкурентной борьбе, будут способствовать консолидации всех участников учебного процесса, повысят эффективность обучения в данном вузе. «Идеология оказывается внутренней энергией или, по выражению одного из предпринимателей, «жизненной силой» компании, мощным аргументом в борьбе с деидеологизированным конкурентом»¹.

Можно ли, говоря о культуре вуза, называть ее корпоративной? Или лучше все-таки организационной?

Слово «корпорация» происходит от латинского *corporatio*, которое означает «объединение, сообщество».

Согласно Гражданскому кодексу РФ, корпорация – открытое или закрытое акционерное общество. Обычно название «корпорация» имеет крупное предприятие, которое располагает большими возможностями для формирования своей культуры. Корпорации оказывают существенное влияние на экономику, политику и социальную жизнь государства, поэтому их деятельность внимательно отслеживается обществом².

Согласно И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и Н. Г. Ольдерогте, «корпорация – широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая:

- долевую собственность;
- юридический статус;
- сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму»³.

Для российских условий эти авторы уточняют определение: «Под *корпорацией* можно понимать *предпринимательскую* деятельность органи-

¹ Медовников Д., Савеленок Е. Амбиции выбора // Эксперт. – 1998. – № 20. – С. 38.

² См.: Спивак В. А. Корпоративная культура. – СПб., 2001. – С. 7–8.

³ Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогте Н. Г. Указ. соч. – С. 32.

зации (курсив наш. – *Р. С.*) (юридическое лицо, в том числе и акционерное общество и другие виды хозяйственных обществ), обладающей:

- разветвленной организационной структурой;
- широким диапазоном деятельности (развитой системой стратегических зон хозяйствования...) или ограниченным спектром видов деятельности, но занимающей существенное положение на соответствующем рынке;
- развитой системой хозяйственных связей;
- штатом профессиональных управляющих»¹.

Р. Уолтерс считает, что определение «корпоративная культура» – не самое удачное. Оно возникло в тот момент, когда эксперты начали изучать, что делает успешными американские корпорации. Правильнее говорить «организационная культура». К тому же то, о чем мы говорим, есть и в многонациональной корпорации, и в фирме, где работают всего 5–10 чел.²

И. И. Мазур, *В. Д. Шапиро* и *Н. Г. Ольдерогте* пишут, что термины «корпорация», «корпоративное управление» сейчас являются модными, и предпочитают говорить об «организации» как более общем понятии³. Аналогично, по мнению *В. А. Спивака*, организационная и корпоративная культуры соотносятся соответственно как «общее, универсальное, всеобъемлющее» и «наиболее ярко представленное, развитое, частное»⁴.

При проведении сравнительного анализа применения этих терминов разными авторами особого внимания заслуживает то, что психологи под корпорацией понимают организованную группу людей с присущей ей замкнутостью в общественном пространстве⁵. Используя эту трактовку, *А. С. Франц* пишет: «Корпоративная культура любой фирмы или организации в основе своей имеет явные или инспирированные признаки противопоставления такой же культуре в другой организации. Эта культура находится под влиянием личных качеств, предпочтений, мотиваций, психологического настроения как руководителей, так и персонала в целом»⁶.

На уровне экспертной оценки можно считать, что термины «корпоративная культура» и «организационная культура» в настоящее время

¹ Там же.

² См.: *Ходырев А.* Указ. соч. – С. 26–29.

³ *Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогте Н. Г.* Указ. соч. – С. 36.

⁴ *Спивак В. А.* Указ. соч. – С. 8.

⁵ См.: Краткий психологический словарь. – М., 1980.

⁶ Корпоративная культура и корпоративные ценности современной фирмы ... – С. 19.

в России имеют совпадающее значение, хотя первое словосочетание используют чаще. Выражение «идеология фирмы» несет ту же смысловую нагрузку, но применяется редко.

Корпоративная культура вуза, его структура должны помогать преподавателю в обучении студентов, ведь число последних в аудитории может превышать 100 чел.

Факторы, которые влияют на корпоративную культуру, можно систематизировать для дальнейшего анализа с помощью матрицы первичного стратегического анализа (SWOT-матрицы).

2.2. Матрица первичного стратегического анализа

SWOT-матрица обычно используется специалистами США, а в последние годы – и России для разработки и реализации стратегии достижения генеральной цели (миссии) организации. Аббревиатура названия матрицы составлена из начальных букв следующих английских слов: strengths – силы, weaknesses – слабости, opportunities – возможности, threats – угрозы.

В матрице отражаются результаты разделения информации о явлениях и процессах на характеристики исследуемой компании и ее внешней среды, а затем сведения в каждой части рассматриваются как благоприятные и неблагоприятные.

Матрица представляет собой таблицу (трафарет) размером 2×2. Первый столбец содержит возможности существования и развития предприятия и угрозы ему со стороны внешней среды. Во второй столбец заносятся преимущества и недостатки организации по сравнению с ее конкурентами¹.

Для осуществления миссии организации составляют систему локальных, но взаимосвязанных задач, которые выделены экспертами (руководителями, топ-менеджерами) в клетках матрицы. Задачи формируют только до того уровня, на котором еще возможно оценить степень их решения с помощью измеряемых функций (параметров контроля). При желании взаимодействие параметров на этом, самом нижнем уровне можно описывать с помощью соответствующих локальных моделей, но обычно ограни-

¹ См.: Бочкарев А. Поговори со мной, директор // Эксперт. – 1997. – № 27; Бочкарев А., Краснова В. Дерево желаний под оптическим прицелом // Эксперт. – 1997. – № 23.

чиваются подсознательным или осознанным пониманием процессов, что достаточно эффективно в силу максимальной простоты изучаемого, выделенного явления.

Необходимым условием применения SWOT-матрицы являются сведения о количестве ресурсов (финансовых, материальных, энергетических, людских, информационных), которыми могут распоряжаться руководители организации. Ресурсы, выделяемые для решения каждой задачи, в сумме не могут превосходить общей величины одноименного запаса. Таким образом, по крайней мере теоретически (при условии, что составлен достаточно полный перечень задач) резервов должно хватить на решение всех задач.

Консолидированный бюджет вуза может состоять из государственного, муниципального финансирования, а также средств коммерческих и некоммерческих организаций, частных лиц. Можно констатировать, что механизмы, правила формирования бюджета высшей школы в настоящее время во многом противоречивы, находятся в стадии становления. В данном вопросе отсутствует единое правовое поле выработки решений¹.

Параметры контроля составляют единую информационную структуру предприятия. Их использование в режиме мониторинга позволяет решать стратегические задачи одновременно.

В качестве альтернативного подхода для SWOT-матрицы можно рассматривать определение самых важных (с точки зрения руководства, экспертов) задач, стоящих перед предприятием. Решая эти задачи, стремятся достигнуть главную цель существования организации (потянув за главное звено, вытянуть всю цепочку). Если первостепенные задачи решены, но стратегическая цель не достигнута, выделяют и начинают работать над следующими задачами и т. д. Метод поэтапного решения стратегических задач предприятия состоит в последовательном достижении целей, при котором к началу осуществления следующего этапа известны результаты предыдущего. По сравнению с параллельным методом последовательный подход требует для своей реализации больше времени, поэтому применяющая его фирма может проиграть более активному конкуренту. Но этот способ более прост в использовании, требует меньше сил, временных затрат для устранения несоответствий между решениями.

¹ См.: *Вифлеемский А. Б.* Искривленная экономика образования России // *Экономика образования*. – 2005. – № 1(26); *Лапушинская Г. К.* Экономика вуза: проблемы и возможности // *Экономика образования*. – 2005. – № 1(26).

Системным риском является большая возможность появления непредусмотренных на этапе планирования задач. Метод поэтапного решения эффективен в экстремальной ситуации, но мало пригоден при постепенной трансформации предприятия¹. А. Б. Франц предлагает в качестве главной задачи профессионального образования рассматривать подготовку специалистов, востребованных на мировых рынках высококвалифицированного труда², что, наверное, можно оценивать как реализацию такого метода.

SWOT-матрица позволяет при управлении организацией применить метод последовательно-параллельного решения задач, который перспективно использовать в условиях как современной России, так и западных стран (при необходимости быстрой реорганизации или при разработке способа производства нового изделия, продукта в предельно сжатые сроки).

Из-за большой скорости разноплановых изменений и значительных размеров используемых ресурсов возрастает нагрузка на плановый, финансовый отделы, отдел труда и заработной платы (отдел кадров и т. д.). Ошибка, сбой в реализации намеченного могут иметь самые пагубные последствия.

В нынешних российских условиях среди характеристик внешней среды выделяются последствия перехода экономики страны, различных отраслей к рыночным отношениям. Переход сопровождается появлением особого типа владельцев, управляющих фирм – «белых воротничков», которые в дальнейшем заменяются новым типом руководителей – «черными воротничками»; соответственно экстенсивный характер производства меняется на интенсивный³. Стадии дифференциации системы⁴, например, периоды развития предприятия, а также этапы формирования коллектива

¹ См.: Бочкарев А., Краснова В. Древо желаний под оптическим прицелом // Эксперт. – 1997. – № 23. – С. 54–56.

² См.: Франц А. Б. Профессиональное образование в стратегической перспективе // Образование и наука. – 2005. – № 1(31). – С. 115–122.

³ См.: Краснова В., Матвеева А. Наступление «черных воротничков» // Эксперт. – 1998. – № 1; Раменский С. Е., Гаврилова Л. К., Раменская Г. П. Роль «белых» и «черных воротничков» в реализации дальнейшего перехода Свердловской железной дороги к рыночным условиям // Социально-экономические проблемы развития Свердловской железной дороги в переходный период. – Екатеринбург, 1998. Вып. 7(89).

⁴ См.: Богданов А. А. Тектология (Всеобщая организационная наука): В 3 кн. – М., 1989. – Кн. 1; Реймерс Н. Ф. Экология (теории, законы, правила, принципы и гипотезы). – М., 1994.

студентов в процессе их обучения¹ заслуживают специального внимания при анализе факторов второго столбца матрицы.

По мнению Р. Коха, слабыми сторонами процесса выработки стратегии с помощью матрицы первичного стратегического анализа являются:

- предположение, что руководство предприятия, эксперты знают все и все могут оценить;
- субъективность оценок;
- осуществление моделирования сверху вниз, что существенно затрудняет изменение модели (на уровне списка задач) с использованием обратных связей между внешней средой и предприятием².

Мы считаем, что систематическое разложение сложной задачи на ряд более простых, планирование ресурсов, решение многих задач в последовательно-параллельном режиме при выработке и реализации стратегии реформирования высшего учебного заведения позволят преодолеть отмеченные слабые стороны.

Решение стратегических задач предприятия с использованием SWOT-матрицы часто требует изменения его структуры, что предполагает управление существующими потоками, а в отдельных случаях формирования новых потоков: финансовых, материальных, энергетических, людских, информационных. Именно эти потоки связывают элементы, составные части фирмы в единое целое. Одновременно меняется корпоративная культура организации.

Для лучшего понимания смысла SWOT-матрицы рассмотрим матрицу первичного стратегического анализа типового российского вуза (таблица).

**Матрица первичного стратегического анализа
типичного российского высшего учебного заведения**

Внешняя среда	Внутренняя среда
1	2
<i>Возможности</i>	<i>Преимущества</i>
1. Подготовка специалистов, необходимых для данной территории вследствие внедрения достижений научно-технического прогресса и смены поколений	1. Стремление к академизму в преподавании 2. Разные формы обучения: дневная, вечерняя, заочная,

¹ См.: Корочкина М. А. Стиль общения как фактор успешности педагогической деятельности // Проблемы образования в современной России: Сб. ст. / Под ред. В. И. Левина. – Пенза, 2002. – С. 46–48.

² См.: Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – 2-е изд. – СПб., 2003. – С. 161–162.

Окончание таблицы

1	2
<p>2. Расширение рынка образовательных услуг за счет соседних, пока малоосвоенных регионов, а также стран Европы, Азии, Африки и Южной Америки</p> <p>3. Увеличение спроса на образовательные услуги в передовых странах мира, особенно в России (в связи с переходом к рыночным отношениям)</p> <p>4. Стремление вузов к специализации по отраслям народного хозяйства</p> <p>5. Тенденция к укрупнению высших учебных заведений, к созданию единого образовательного пространства на основе Болонской конвенции</p> <p>6. Низкая стоимость отечественного образования по сравнению с ведущими странами Европы, Америки</p>	<p>дистанционная, дистанционно-модульная, очно-заочная</p>
<p style="text-align: center;"><i>Угрозы</i></p> <p>1. Малая предсказуемость развития экономики России</p> <p>2. Нечетко сформулированные государственные заказы на подготовку специалистов</p> <p>3. Реформа высшей школы с неясным конечным результатом</p> <p>4. Противоречивость, несовершенство нормативной базы экономики высшей школы</p> <p>5. Низкий платежеспособный спрос населения России</p> <p>6. Рост цен на образовательные услуги, в том числе из-за удорожания ресурсов</p> <p>7. Низкий рейтинг в обществе, невысокая зарплата профессорско-преподавательского состава</p> <p>8. Последствия резкого спада рождаемости в России (начало 1990-х гг.)</p> <p>9. Объективная необходимость закрытия ряда вузов в связи с их неэффективной работой и реформированием высшей школы</p> <p>10. Криминальные риски, в том числе воинствующий национализм части населения России по отношению к студентам других стран</p> <p>11. Повышенная стоимость привлечения ведущих специалистов из-за рубежа</p> <p>12. Конкуренция со стороны российских и иностранных вузов</p>	<p style="text-align: center;"><i>Недостатки</i></p> <p>1. Отсутствие необходимых связей вузов с наукой и практической деятельностью предприятий</p> <p>2. Дефицит преподавательских кадров высокой квалификации</p> <p>3. Высокая изношенность основных фондов</p> <p>4. Малая обеспеченность учебного процесса современным оборудованием, новой справочно-информационной, учебной литературой</p> <p>5. Увольнение ряда преподавателей, которые не могут обеспечить высокое качество учебного процесса в современных условиях</p> <p>6. Недостаточное обучение иностранных студентов на других ведущих языках мира (английский, немецкий, французский, японский)</p>

Мы считаем, что список задач, отраженных в матрице, должен быть расширен и дополнен.

2.3. Миссия вуза

На развитие российских предприятий значительное влияние оказывают особенности периода перестройки экономики нашей страны. Несомненно, что в большинстве отраслей первоначальный раздел ранее накопленного богатства, сегментов рынка товаров и услуг закончился. Новые владельцы создали свои системы управления, службы персонала, финансовую политику купленных предприятий. После первичного обогащения хозяев, менеджеров, удовлетворения их потребностей перед всеми участниками производства встали вопросы: «А что дальше?», «А зачем все это?» Ведущие, творческие сотрудники часто решают, что «просто деньги – это скучно», и либо уходят на другие предприятия, либо (если могут) работают с меньшей отдачей. Ответить на эти вопросы должна миссия фирмы, стратегическая цель ее существования.

Возможное значение термина «миссия» (от лат. *missio* – посылать) – «ответственное задание, роль, поручение»¹.

По мнению А. В. Ефанова, «иностранное происхождение термина, религиозная основа, легкий, но явно выраженный оттенок клерикализма вызывает у специалистов некоторое предубеждение при использовании его в практике отечественного управления. Даже в нематериальных сферах общественного производства (культура, образование, управление и др.), где основным и конечным «продуктом» деятельности предприятий является «личностный потенциал», дефиниция «миссия» пока не находит широкого применения»².

Под миссией организации можно понимать «смысл существования компании, ее роль в мире и значение для общества»³.

А. Гительман считает, что миссия – стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации. Это роль, которую предприятие хочет играть в обществе.

«Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию... Миссия помогает определить, чем в действительности

¹ См.: Ожегов С. И. Словарь русского языка / Под ред. Н. Ю. Шведовой. – М., 1991. – С. 357.

² Ефанов А. В. Миссия учебного заведения профессионального образования // Экономика и управление профессиональным образованием: Тез. докл. Всерос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 78.

³ Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб., 1999. – С. 196.

ти занимается предприятие: каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом. Следовательно, определение миссии тесно связано с маркетингом и предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма может принести потребителям, достигая при этом большего успеха на рынке?»¹.

Важно, чтобы миссия, принимаемые стратегические решения соответствовали ожиданиям потребителя продукции фирмы². Создание миссии можно рассматривать как часть позиционирования, под которым понимают «процесс поиска такой рыночной позиции для продукта или компании, которая будет выгодно отличать его (ее) от положения конкурентов. Данный процесс основывается скорее на эмоциональных и субъективных факторах и не зависит от конкретных свойств продукта или четких критериев оценки компании»³.

Обычно стремятся к тому, чтобы формулировка миссии была краткой, удобной для воспроизведения и восприятия; часто – это лозунг. Например, миссия Камышинского хлебокомбината (Волгоградская область) гласит: «На шаг впереди спроса». Фирма «Лайке» (Новосибирск) заявляет: «Мы не просто продаем технику. Наша главная задача – предложить решение проблем для вашего бизнеса». Заслуживает внимания идея, заложенная в текст миссии торгово-промышленного холдинга «ЕДИАр» (Екатеринбург): «Работать в целях взаимной выгоды и взаимного уважения клиентов, работников и акционеров»⁴.

Одним из факторов успеха в фирме IBM считают «корпус мужественных людей, не желающих ходить строем и действующих на пределе своих возможностей»⁵. Мотивация работников таких организаций образно описана С. Петровым, топ-менеджером строительной компании «Тема»: «Все как на войне, хочется одеть каску и взять пулемет. Мужской, жесткий характер

¹ Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Указ. соч. – С. 217–218.

² См.: Ипатова Ю. МВА широкого ассортимента // Секрет фирмы. – 2003. – № 17(33). – С. 68–72.

³ Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб., 1999. – С. 260.

⁴ ЕДИАр: стратегия взаимной выгоды и уважения. ЕДИАр: итоги и перспективы // Обл. газ. – 2003. – 6 марта.

⁵ Медовников Д., Савеленок Е. Амбиции выбора // Эксперт. – 1998. – № 20. – С. 38.

отношений, работы. Поэтому интересно работать в компании прежде всего мужикам, которые одержимы идеей победы»¹. В фирмах без конструктивной идеологии работают ради зарплаты, карьеры, бонусов и т. п.

«Миссию учебного заведения профессионального образования можно рассматривать как общественно значимую, глобальную цель вуза, техникума или колледжа, раскрывающую смысл его существования и показывающую, в чем заключается существо отличия данного учебного заведения от прочих, расположенных в этом населенном пункте. Миссия определяется не тем, что образовательное учреждение будет иметь в результате своей деятельности, а исходит из того, что оно может принести в данный социум... Миссия не определяет конкретные сроки, но она указывает магистральное направление в развитии учебного заведения»².

Желательно, чтобы сверхзадача компании была величественной. Бывший президент фирмы IBM Эл Уильямс говорил: «Мы не стремимся стать большой по величине компанией, нам нужно величие. Величие впечатляет. Величие бессмертно»³.

Как отмечает Т. О. Соломанидина, распространено мнение, что крупные корпорации стали лидерами потому, что в миссию включали высокие цели. Заявление, что прибыль – главное в бизнесе, считается «вульгарным и постыдным». Поэтому ни одна уважающая себя фирма не поместит слово «прибыль» в текст своей миссии⁴. Директор по науке предприятия «Информтехника» А. Колесников считает: «Деньги – очень короткая цель. Эта цель находится внутри компании и не побуждает ее к движению»⁵.

Считается, что лучше, если цель существования фирмы будет как можно дальше вынесена за пределы организации. Достижение цели может восприниматься сотрудниками компании как борьба с внешним врагом. Тогда меньше возможности для проявления имеют центробежные силы предприятия («кто сколько получает и у кого больше власти»), меньше вероятность того, что фирма «взорвется изнутри». Во время такой борьбы

¹ Медовников Д., Савеленок Е. Амбиции выбора // Эксперт. – 1998. – № 20. – С. 38–39.

² Ефанов А. В. Указ. соч. – С. 80.

³ Цит. по: Медовников Д., Савеленок Е. Амбиции выбора // Эксперт. – 1998. – № 20. – С. 38.

⁴ См.: Соломанидина Т. О. Миссия организации // Управление персоналом. – 2002. – № 3(68). – С. 18.

⁵ Медовников Д., Савеленок Е. Амбиции выбора // Эксперт. – 1998. – № 20. – С. 38.

может происходить объединение сотрудников организации, создание из них коллектива единомышленников (проявление эмерджентности новой системы). Формируется корпоративная культура, способная обеспечить конкурентные преимущества такому предприятию¹. Миссия позволяет преодолеть «кризис апатии успешных компаний», ослабить внутреннюю борьбу собственников, менеджеров персонала².

Д. Медовников и Е. Савеленок пишут, что «именно ситуация войны практически со всем миром помогла министру промышленности Третьего рейха Альберту Шпееру выработать принципы сотрудничества, разделяемые государством, крупным, средним и мелким бизнесом. Один из беседовавших с нами бизнесменов посетовал в сердцах и не для печати: “В эпоху индустриализации при Сталине мы здорово рванули, потому что был общий враг, была штука, сплывающая нацию. Был критерий – плохо ты делаешь или хорошо. Сейчас полная потеря критериев. Нам бы сейчас поругаться с кем-нибудь толстым (необязательно до пуска ракет, достаточно режима холодной войны) – у всех бы появилось общее дело, критерии отсева, мы (и олигархи, и не олигархи) сконцентрировали бы усилия и рванули”»³.

Таким внешним врагом, способным объединить как россиян, так и все человечество, придать дополнительную энергию (импульс) для жизни человека может явиться угроза экологической катастрофы, после которой мы не сможем найти себе места на Земле. Консолидации людей безусловно мешают особенности решаемых отдельными странами задач, но, как говорят, надежда умирает последней⁴.

Интересно, что аналогичный «эффект усиления за счет препятствий» возможен и при формировании доминанты. По-видимому, это является отражением общесистемной закономерности, которая заслуживает дальнейшего изучения.

¹ См.: Алешина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров: Учеб. – М., 2002; Медовников Д., Савеленок Е. Амбиции выбора // Эксперт. – 1998. – № 20.

² См.: Горелик С. Управление персоналом начинается с разработки миссии // Управление персоналом. – 2002. – № 3(68). – С. 13–17.

³ Медовников Д., Савеленок Е. Амбиции выбора // Эксперт. – 1998. – № 20. – С. 40.

⁴ См.: Раменский С. Е., Раменская Г. П., Раменская В. С. Теоретические аспекты «разумного» взаимодействия культуры общества и культуры организации как условие коэволюции человечества и биосферы // Современное гуманитарное знание и образование: теории, модели, технологии: Материалы Рос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 65–70.

Велика роль высших учебных заведений в целенаправленном формировании новых установок общества, изменении уже существующего менталитета. Именно вузы готовят образованных людей, которые часто обучают других. Совершенно обоснованно Н. Н. Моисеев придавал особое значение тому, чтобы идеи о новом, «разумном» взаимоотношении человечества с окружающей его природой проникали в сознание грядущих «агентов влияния», тех, кто будет и уже передает эстафету знаний – учителей всех рангов, студентов, независимо от их будущей специальности¹.

Таким образом, можно говорить о взаимообусловленности перехода к новой культуре общества и изменения культуры вуза, о существовании положительной обратной связи между этими двумя процессами.

Идея борьбы с возможной экологической катастрофой тоже должна найти свое отражение в миссии вуза, хотя способ конкретизации формулировки этого тезиса для какого-то определенного учебного заведения заслуживает особого внимания. Для организации и эффективного управления процессом обучения необходимо учитывать миссию, основные цели учебного заведения, собственные задачи и ограничения как условия функционирования систем более низкого уровня.

По мнению О. Ю. Медведевой, образование обеспечивает передачу следующим поколениям как общекультурных ценностей человечества, так и ценностей национальной культуры. Механическое соединение этих двух культур невозможно, к тому же они не равны по силе. Глобальная западная культура – экспансивна, а локальная отечественная ослаблена. «Наше время поставило нас перед противоестественным выбором между национальным и общечеловеческим, между «самобытной культурой» и «мировой цивилизацией». Тем более актуально в системе отечественного образования укрепление собственных позиций, ее традиционных ценностей»².

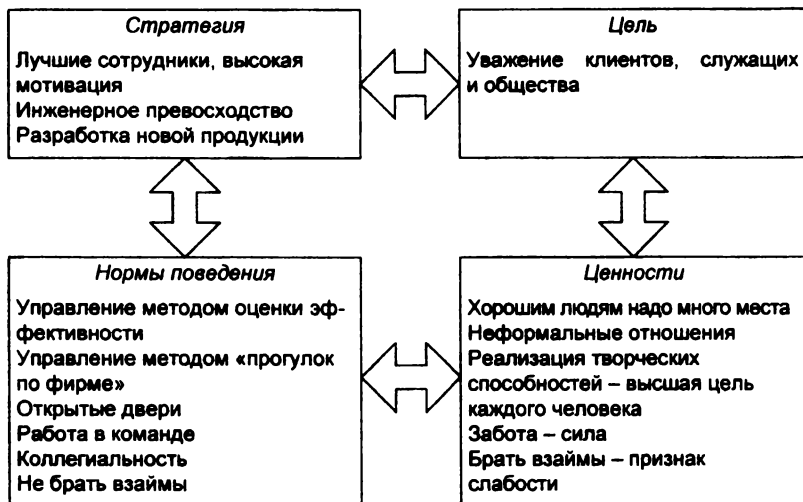
Д. Л. Стровский под миссией понимает документ, «включающий в себя не только цель и задачи функционирования организации, но и духовно-нравственные, этические принципы ее существования. Этот документ очерчивает цели развития организации и одновременно оговаривает особенности ее функционирования в системе межличностных отношений.

¹ См.: Моисеев Н. Н. Универсум. Информация. Общество. – М., 2001. – С. 8.

² Медведева О. Ю. Непрерывность современного образования и культурная традиция // Современное гуманитарное знание и образование: теории, модели, технологии: Материалы Рос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 57.

В силу этого миссия позволяет сделать более прозрачными отношения между руководителями и подчиненными, с одной стороны, а с другой – обеспечить прогнозируемость поведения фирмы в ее работе с клиентами и партнерами»¹.

Отдельные элементы модели миссии фирмы Hewlett-Packard можно использовать для конструирования миссии высшего учебного заведения. Эта модель состоит из следующих блоков: стратегия, цель, нормы поведения, ценности (рисунок).



Модель миссии фирмы Hewlett-Packard²

Миссия, безусловно, влияет на культуру предприятия (например, вуза), частично перекрывается с ней. Принципиальные отличия между ними состоят в том, что миссия дополнительно включает в себя цель и стратегию организации.

Итак, одни авторы полагают, что миссия – смысл существования компании, ее роль в обществе, стратегическая (генеральная) цель. Другие считают, что миссия должна включать в себя стратегию, цель, ценности

¹ Стровский Д. Л. Указ. соч. – С. 64.

² Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб., 1999. – С. 199.

организации, нормы поведения ее сотрудников. Возможны промежуточные варианты определений.

Заслуживает внимания идея о необходимости постоянной адаптации к внешним условиям миссии, цели и стратегии развития организации и бизнеса¹. Конечно, та часть миссии, которая соответствует «смыслу существования фирмы», должна быть самой стабильной.

В эшриджской модели миссии последняя анализируется в четырех аспектах:

- цель существования компании;
- стратегия (ее конкурентная позиция);
- ценности компании;
- стандарты поведения (методы управления, обычаи и стандарты поведения)².

Аналогично миссия учебного заведения профессионального образования может отражать следующие характеристики:

- целевые ориентиры (приоритеты) образовательного учреждения с точки зрения долгосрочной перспективы;
- сферу педагогической деятельности (что предлагают и какой части населения, значение предлагаемого для личного и профессионального развития);
- способы и средства обучения; сильные стороны, достоинства организации, которые позволяют ей работать еще в течение длительного времени;
- философию учреждения (ценности, принципы, верования), которая определяет учебно-воспитательный процесс³.

Миссия помогает формировать общее представление, имидж учебного заведения студентам (настоящим и будущим), их родителям, возможным спонсорам, определенным слоям населения; несет воспитательную нагрузку, способствуя созданию коллектива единомышленников из преподавателей, администрации и студентов; помогает эффективно управлять образовательным учреждением⁴. Миссия вуза, как и любой организации, должна содержать конструктивную, жизнеутверждающую установку, которую преподаватели будут передавать студентам.

¹ Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Указ. соч. – С. 447.

² Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб., 1999. – С. 197.

³ См.: Ефанов А. В. Указ. соч. – С. 79–80.

⁴ См.: Там же. – С. 79–80.

В качестве примера приведем миссию высшего учебного заведения нового типа – Тольяттинской академии образования: «Воспитание и подготовка для России нового поколения современно мыслящих людей, способных быть лидерами, глубоко понимать ситуацию, вести за собой других, двигаясь к намеченной цели. Это люди с обостренным чувством ответственности перед своим народом и государством за достойное будущее страны»¹.

Можно допустить, что миссия любого высшего учебного заведения должна включать в себя, в том числе идею, заложенную в девизе американской гостиничной сети Ritz-Carlton: «Мы – леди и джентльмены, которые обслуживают леди и джентльменов»².

Благодаря миссии сотрудники могут начать верить в свою компанию. Такое предприятие может собрать и удерживать лучших специалистов, добиться от них большей индивидуальной и командной отдачи. Организация пользуется доверием клиентов, признанием общества, увеличивается ее инновационная привлекательность, растет рыночная стоимость.

Следует различать миссию декларируемую и реально действующую. Только в последнем случае миссия существенно влияет на все стороны деятельности организации и поведение ее сотрудников. По приблизительным оценкам «чувство миссии» имеют крупные фирмы Англии (10%), США (20%), Японии (50%)³.

Миссия обязательно присутствует у любой западной фирмы, но только начинает применяться в российских компаниях. Миссия помогает создавать коллектив, облегчает процесс его адаптации к требованиям внешней среды.

На уровне экспертной оценки можно говорить о том, что этот ресурс современными вузами не используется. Например, у нас в ответ на предложение преподавателя собраться менеджерам филиалов вуза и обменяться накопленным опытом можно услышать: «А зачем это нужно?!». По крайней мере, в небольших городах Среднего Урала мнение (слух) о том, что филиал такого-то вуза озабочен только сбором по возможности большей суммы денег в качестве платы за обучение и совсем не беспокоится о качестве преподавания, становится широко распространенным среди мо-

¹ Галушкина М. Учить по-русски // Эксперт. – 2005. – № 9(456). – С. 84.

² Хэлл П. Как я был официантом в отеле Ritz-Carlton // Искусство управления. – 2002. – № 5(17). – С. 48.

³ См.: Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб., 1999. – С. 198.

лодежи, и молодые люди уходят в филиалы других вузов с более высоким рейтингом. Таким образом, в конечном счете слишком меркантильный филиал проигрывает, а с ним и вуз, который он представляет. Деньги действительно становятся слишком «короткой целью».

2.4. Критерии оптимизации работы вуза

Целью системы может быть ее самосохранение, поиск условий, при которых она будет находиться в покое или равновесии¹. Например, Н. Н. Моисеев пишет о том, что перед падением «железного занавеса» у руководства нашей страны возникло чувство самодостаточности. Был достигнут примерный паритет военной мощи СССР и США. Результаты моделирования последствий войны с применением ядерного оружия показали, что прогнозируемая «атомная зима» стала бы равноразрушительной как для победившей стороны, так и для побежденной. Целью руководителей Советского Союза стало сохранение уже существующих условий функционирования экономики, жизни государства. «Коль нет конкурента, коль ты единственный производитель, то и незачем что-то усовершенствовать, стараться и так съедят, ведь больше есть нечего!»².

Конкуренцию на рынке товаров заменила конкуренция, действующая по принципу служения Системе, служения тем, которые стоят на ступеньку выше. И главным стало «обеспечивать их покой, стабильность» без оценки перспективы. Самое страшное для любого чиновника – смена технологии, которая «неизбежно связана с перестройкой управленческой структуры. То есть с заменой одних людей другими. А это особенно болезненно для любых организаций. И если такой перестройки можно избежать, любой чиновник готов заплатить за это немалую цену»². Установка «на стабилизацию» верхних этажей власти оказывала соответствующее влияние на организационную культуру всех предприятий, даже связанных с военно-промышленным комплексом, разработкой и внедрением компьютерной техники и программного обеспечения. В условиях псевдостабильной окружающей среды, которые обеспечивал «железный занавес», такое эмпирически найденное, достаточно оптимальное, с точки зрения лидеров страны, состояние могло существовать сравнительно долго. Результатом

¹ См.: О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Указ. соч. – С. 84.

² Моисеев Н. Н. Универсум. Информация. Общество. – М., 2001. – С. 181.

использованной стратегии явилось «безнадежное», по мнению Н. Н. Моисеева, отставание СССР от Соединенных Штатов Америки.

Можно согласиться с тем, что чем агрессивнее окружающая среда, чем быстрее она будет меняться, тем меньшее время будет существовать стабильное состояние системы. В частности, стремление высшего учебного заведения остаться прежним, «почивать на лаврах» имеет мало перспектив в условиях нарастающей конкуренции между вузами, предстоящего уменьшения количества желающих получить высшее образование, другой потребности в специалистах сейчас и в будущем. Из-за изменений в экономике вузу необходимо меняться, но при этом необходимо выбрать цели, критерии оценки изменений.

Системный анализ помогает понять (вплоть до разработки модели) сложную структуру взаимоотношений сотрудников предприятия, оценить, учитывая полученную информацию, существующие и предлагаемые методы управления с точки зрения оптимизации производства. Для вуза последнее может означать решение следующей задачи: за минимальное время дать максимальное количество необходимой информации так, чтобы студенты ее усвоили наилучшим образом (первый критерий оптимизации). Время, отводимое по учебному плану на изучение дисциплины, может быть рассмотрено как одно из ограничивающих условий. В современной России учебные заведения, как и другие предприятия, работают в условиях рынка.

Второй критерий оптимизации – получение наибольшей прибыли за достаточно длительный период (большой, чем отчетный период, принятый в бухгалтерском учете). Названные два критерия отличаются друг от друга, но длительность их применения должна уменьшить различия результатов их применения. Этому же может служить миссия вуза, если, конечно, она сформулирована и активно влияет на работу организации.

Легко представить себе следующую ситуацию: в погоне за максимальной прибылью сейчас, в текущем году, высшее учебное заведение резко поднимает стоимость обучения, не заботясь о соответствующем улучшении его качества или даже ухудшая его. В результате уменьшается количество желающих учиться в данном вузе (отрицательная обратная связь) и прибыль в последующие годы уменьшается. Таким образом, оптимизация «в точке или в ближайшей ее окрестности» и на достаточно длительном интервале времени может привести к существенно разным результатам.

2.5. Факторы, влияющие на стратегию современного вуза России

Стратегия вуза в значительной степени определяется его состоянием. Авторы монографии выделяют две стадии диагностики состояния системы (вуза). На первом этапе высшее учебное заведение изучается как элемент системы высшего образования России. Учитываются цели, направления изменений параметров этой макросистемы, характер взаимодействия входящих в ее состав подсистем, в том числе диагностируемой. Для последней совокупности такой анализ логически приводит к рассмотрению ее внешней среды (политической, экономической ситуации в стране), дает основание для формулировки миссии, стратегии развития организации, задач, критериев оценки достижения поставленных целей.

На втором этапе изучаемая система рассматривается как состоящая из ряда подсистем (примерно одного уровня или входящих друг в друга). Во время диагностики совокупности оценивают состояния отдельных, наиболее важных подсистем (с учетом их влияния на общую эффективность функционирования).

По данным Министерства образования Российской Федерации, в конце 2002 г. на внутреннем рынке образовательных услуг действовали 628 государственных высших школ, 20 вузов субъектов Российской Федерации, 12 муниципальных и более 430 негосударственных учебных заведений. С учетом филиалов в стране насчитывается около трех тысяч вузов. Заметим, что на гораздо большей территории СССР насчитывалось около 700 высших учебных заведений¹.

Аналогичное быстрое увеличение количества банков, товарных бирж происходило в России в начале перестройки. Например, в 1990–1991 гг. число товарных бирж в нашей стране, вероятно, превосходило количество этих посреднических организаций во всех остальных государствах вместе взятых. Но уже в 1992–1993 гг. численность товарных бирж резко сократилась по чисто экономическим причинам².

На основании сведений о рождаемости можно прогнозировать, что начиная с 2005 г. число абитуриентов начнет резко падать и за 5–6 лет

¹ См.: *Иванова О.* От всеобща к безобразу? // Обл. газ. – 2002. – 24 окт.

² См.: *Дегтярева О. И., Кандинская О. А.* Биржевое дело: Учеб. для вузов. – М., 1997.

уменьшится на 1 млн чел. Конкурс будет составлять в среднем 1 чел. на место, что значительно усилит межвузовское соперничество, приведет к свертыванию системы высшего образования. Но те вузы, которые еще будут существовать к 2016 г., окажутся в особенно благоприятных условиях, так как после этого года число окончивших среднюю школу вырастет почти втрое.

Таким образом, фактором, определяющим развитие и само существование вуза, будет количество желающих учиться в его стенах. Несомненно, это приведет к обострению конкуренции между вузами и, если не будут приняты специальные меры, возможно, к дальнейшему падению качества образования.

Пережить такие резкие изменения спроса на образовательные услуги, победить в конкурентной борьбе, обеспечить нужное качество обучения может помочь правильная диагностика состояния высшего учебного заведения, удачный выбор стратегии, корпоративная культура.

Согласно «закону минимума (Ю. Либиха)... выносливость организма определяется самым слабым звеном в цепи его экологических потребностей, т. е. лимитирует тот экологический фактор, количество которого близко к необходимому организму или экосистеме минимуму»¹. Эта закономерность Н. Ф. Реймерсом была отнесена к числу общесистемных, т. е. применимых к системам разной природы². На основании этого можно говорить о том, что развитие вуза может ограничить любой фактор. Известно, что после устранения угнетающего эффекта какого-либо фактора система обычно продолжает увеличиваться в размерах до вступления в действие другой причины, но тогда кризис приобретет большие размеры, будет глубже из-за более значительного масштаба системы (аналогичное явление наблюдали во время обвала рынка государственных краткосрочных облигаций в России 17 августа 1998 г.).

По нашим наблюдениям, в последние несколько лет лимитирующим фактором для государственных вузов Екатеринбурга являлся недостаток свободных учебных площадей. Высшие учебные заведения работали в 2–3 смены, увеличивалось количество филиалов. Но рост числа студен-

¹ Реймерс Н. Ф. *Азбука природы* // Микрэнциклопедия биосферы. – М., 1980. – С. 62.

² См.: Реймерс Н. Ф. *Экология (теории, законы, правила, принципы и гипотезы)*. – М., 1994.

тов не мог быть бесконечным. Сегодня хозяйству России уже не нужно так много экономистов, менеджеров, бухгалтеров, юристов, особое внимание уделяется качеству полученного образования. Можно предполагать, что в своем развитии вузы находятся в конце первого этапа освоения сегментов рынка, перед системным кризисом, аналогичным тому, который привел к резкому уменьшению числа товарных бирж. О приближающемся кризисе высшего образования свидетельствуют следующие признаки:

- обесценивание высшего образования из-за его доступности. В некоторых вузах зачисление производится не на основе приемных экзаменов, а по результатам собеседования и квитанции об уплате необходимой суммы денег;

- недостаточное финансирование государственных вузов из федерального бюджета;

- низкая зарплата преподавателей, которые вынуждены работать в 4–6 вузах, что затрудняет индивидуальную работу со студентами;

- дальнейшее падение конвертируемости дипломов российских вузов за рубежом. Начиная с осени 2002 г. Чехия перестала признавать российские дипломы о высшем образовании. Германия не учитывает российское образование при приеме на работу или при переводе в немецкие вузы. Индия сообщила, что признает дипломы только 8 (из 30) медицинских вузов России¹.

В условиях повышения конкуренции за студентов вузы часто не только понижают требования к знаниям выпускников, но и предлагают варианты ускоренного обучения, и даже «дипломы международного образца», которых не существует¹. Ясно, что это тупиковый путь.

Другое направление развития вузовской системы состоит в дальнейшей специализации учебных заведений для того, чтобы уменьшить соперничество между ними, при этом весь платежеспособный спрос в данном сегменте рынка должен быть максимально удовлетворен. Интересно, что это соответствует другой общесистемной закономерности: принципу плотной упаковки Р. Макауртура. Данный принцип гласит: «Виды, объединенные в сообщество (биоценоз, экосистему), используют все возможности для существования, предоставляемые средой, с минимальной (но не нулевой) конкуренцией между собой и максимальной биологической продук-

¹ См.: *Иванова О.* От всеобща к безобразу? // Обл. газ. – 2002. – 24 окт.

тивностью в условиях данного конкретного места... при этом пространство заполняется с наибольшей плотностью»¹.

Специализация обучения, которая всегда была и является объективно обусловленной, приобретает особый смысл в новых экономических условиях нашей страны. В какой-то степени специализация отражает стремление предприятия выделить, занять и удерживать свой сегмент рынка. По мнению ректора УГТУ-УПИ С. С. Набойченко, негосударственные вузы в основном готовят представителей гуманитарных специальностей². Сельскохозяйственные вузы обучают и повышают квалификацию «своих» специалистов, аналогичная ситуация и в лесном хозяйстве, железнодорожном транспорте и т. д. Профессионально-педагогические высшие учебные заведения учат и осуществляют переподготовку преподавателей.

Рыночные преобразования в России в разных отраслях народного хозяйства начались в разное время и происходят с разной скоростью. Учитывая роль общесистемных закономерностей (см. разд. 1.2), можно ожидать повторения на уровне взаимодействия вузов эффекта самоорганизации фирм малого и среднего бизнеса. В борьбе с государством, криминалом и иностранными конкурентами, стремясь влиять на рынок в целом, предприниматели все больше выступают единым фронтом, видят в конкуренте союзника, вырабатывают единые принципы организационной культуры в рамках отрасли или даже экономики страны. Скорость этих процессов на порядок увеличилась после августовского кризиса³.

Ректоры екатеринбургских вузов тоже решили объединить имеющиеся ресурсы, средства, усилия для создания Евразийского университета в районе южного берега озера Шарташ. Именно там будут располагаться все ныне действующие в городе вузы, имеющиеся здания которых через 15–20 лет придут в негодность из-за физического износа.

Как вариант реализации тенденции к объединению вузов можно рассматривать возможность граждан Европейского союза свободно выбирать любой университет из более чем пятисот пятидесяти существующих в Европе. Студенты берут кредит, снимают комнату или квартиру, живут

¹ Реймерс Н. Ф. Экология (теории, законы, правила, принципы и гипотезы). – М., 1994. – С. 90.

² См.: Кризская Е. Кому там хнычется?! В Политехнический! // Урал. характер. Гор. еженед. – 2003. – № 19(19). – С. 6–8.

³ См.: Медовников Д., Хазбиев А. Корпорация одиноких волков // Эксперт. – 1999. – № 1–2; Смирнова Е. и др. Закон веника // Эксперт – Урал. – 2001. – № 19.

и учатся там, где они хотят. Профессора также могут жить и работать в любой европейской стране. Соответствующие положения закреплены в законах Европейского союза. В результате университет, который не может привлечь хороших профессоров и нужного количества студентов, будет испытывать финансовые трудности¹. Возможно, что в будущем Россия станет членом такого союза.

Стремление объединиться является в определенной степени противоположным тенденции вузов к более четкой дифференциации обучения студентов.

2.6. Взаимодействие корпоративной культуры и типа управления предприятием

На корпоративную культуру оказывает значительное влияние используемый в рассматриваемой организации тип управления.

Продукция фирмы, реализуемая на цикличном рынке, может не меняться в течение многих лет и даже десятилетий. Например, в шведской компании SKF, которая производит шарикоподшипники, последнее техническое достижение было внедрено 50 лет назад. По мнению К. Ферлинга, основные характеристики таких предприятий следующие. Эффективны классическая вертикальная структура управления, авторитарный стиль руководства. Главная проблема менеджмента – «как сделать так, чтобы в этом году было немного лучше, чем в прошлом». Важными являются четко сформулированные должностные задачи, планирование и контроль. Лидерство иерархическое, ориентированное на решение задач. Необходимость приобретения персоналом новых знаний небольшая, так как обычно «хватает того, что узнал двадцать лет назад». Базовые элементы – так называемые три «s»: structure (структура), system (система) и strategy (стратегия)².

По мнению Т. Питерса, в последние 10–20 лет в США, Сингапуре, России и во многих других странах происходит увеличение скоростей бизнеса, рост динамики отношений между организациями. Необходимость быстрой адаптации противопоставлена иерархическим структурам управления, у которых слишком велико время реакции. Создание вертикального

¹ См.: Милов Г. Менеджмент мертв – а я еще нет // Искусство управления. – 2002. – № 6(12). – С. 86–94.

² См.: Краснова В. Когда в ресторане много свободных столиков // Эксперт. – 2003. – № 37(390). – С. 32.

типа управления (например, от семи до десяти уровней бюрократической ответственности), разработка многомерных планов, их изменение, адаптация требуют так много времени, что «планы торпедируются более динамичными конкурентами еще до того, как на этих планах высохнут чернила»¹. В некоторой степени отмеченный факт связан с существенным ростом ВВП, в том числе США и России. Можно говорить также об усложнении, повышенной скорости изменения отношений между предприятиями стран постсоветского пространства из-за роста числа фирм и уменьшения количества свободных ресурсов. В этой связи уместно привести мнение директора Института народнохозяйственного прогнозирования РАН академика В. Ивантера: «У нас уже настоящая рыночная экономика»².

Достаточно уверенно можно говорить о том, что вертикальный тип управления, обычный сейчас для российских предприятий, в том числе и для вузов, в ближайшие годы будет использоваться реже. Для государственных высших учебных заведений эта тенденция усиливается из-за отсутствия обратных связей между потребностями общества в специалистах с высшим образованием и планами государственного набора на бесплатное образование, или, более точно, такая связь есть, но она реализуется с недопустимым опозданием. Ректор РГПУ Г. М. Романцев приводит такие факты: «Количество государственных вузов в Екатеринбурге не изменилось за последние 14–15 лет. План государственного набора на бесплатное образование (примерно 50 тыс. студентов на очные отделения) тоже практически сохранился... Сейчас никто точно не скажет, сколько и в каких отраслях нашей экономики требуется тех или иных специалистов»³.

Большее распространение должны получить идеи горизонтального управления. Горизонтальный тип управления применяют в условиях нестабильного, турбулентного рынка, на котором предприятия достаточно часто вынуждены менять стратегию. Например, фирма Nokia каждые 18 месяцев выпускает новую продукцию, поэтому «все время меняется»⁴.

Уже приобретенные сотрудниками знания, навыки могут оказаться ненужными, даже вредными для работы в новых условиях. В результате

¹ Москаленко И., Капшин С. Сегодня нужны люди, обладающие незашоренным мышлением (интервью Тома Питерса, «лучшего друга и худшего ночного кошмара бизнеса») // Секрет фирмы. – 2003. – № 23(39). – С. 60.

² Ивантер В. Чисто конкретные реформы // Рос. газ. – 2003. – 31 дек.

³ Цит. по: Викторов В. Урок для учителя // Рос. газ. – 2004. – 20 февр.

⁴ См.: Краснова В. Указ. соч. – С. 30–36.

возникают проблемы «очистки дискеты» (по образному выражению К. Ферлинга¹). Руководителям фирмы трудно сказать персоналу: «То, что вы знали раньше, – все это забудьте, это больше неприменимо», а еще труднее создать эффективно действующую систему мотивировки для переподготовки работников.

При горизонтальном типе управления работники высокой квалификации самостоятельно решают поставленные задачи, принимая риски на себя. Топ-менеджер определяет только общие цели, намечает пути их достижения, согласовывает полученные в разных группах результаты. Он делегирует часть своих полномочий руководителям самостоятельных групп. Эти подразделения могут называться также проектными группами, творческими командами. Например, под руководством К. Ферлинга в компании, занятой производством радиоэлектронного оборудования, были созданы группы, которые самоподдерживались и самофинансировались. В каждую такую группу входило от 5 до 11 чел. Начальник группы сам определял, как к нужному сроку решить поставленную топ-менеджером задачу, но и значительную часть дохода, полученного в результате такой работы, группа распределяла сама¹. Обычно в группу входят высококлассные специалисты, которые получают высокую заработную плату. Вклад каждого исполнителя можно оценить только по достижении конечного результата. Постоянного руководства в группе нет, происходит ротация.

Для такого типа управления характерна относительная независимость многих работников и входящих в организацию подразделений, власть бюрократии сведена к минимуму. При данном типе управления основу деятельности предприятия составляют «3р»: *people* (люди), *purpose* (цель), *process* (процесс)².

Логично говорить о существовании корпоративных культур, наиболее характерных для каждого типа управления организацией. При одной и той же структуре управления возможно использование различных культур. Кроме процессов макро- и микроэкономики, характеристик сегмента рынка, на особенности культуры влияют этапы развития предприятия, психологические особенности руководителей, их образование и опыт. Границы соседних категорий достаточно размыты, частично перекрываются.

¹ См.: Там же.

² См.: Краснова В. Указ. соч.; Стровский Д. Л. Указ. соч.

Наблюдаемая в конкретной организации культура может не соответствовать описаниям «эталонов», возможно существование переходных форм. Отметим также, что в разных схемах классификации одна и та же культура может иметь различные названия, а сопоставление описаний, составленных с использованием большого числа разных показателей, не всегда приводит к надежным выводам. Наибольшей определенности можно ожидать при диагностике, сравнении культур, характерных для противоположных типов управления, таких как горизонтальный и вертикальный.

При вертикальной структуре управления часто можно наблюдать ролевую культуру или культуру Аполлона (по типологии культур С. Хонди), а в рамках классификации Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампедэн-Тернера – модель корпоративной культуры «эйфелева башня»¹.

Горизонтальному способу управления, по классификации Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампедэн-Тернера, вероятно, наиболее соответствуют типы корпоративных культур под названиями «управляемая ракета» и «инкубатор», а по типологии культур С. Хонди – культура личности или Диониса.

Общим для моделей «управляемая ракета» и «инкубатор» является то, что высококласные специалисты получают удовольствие от работы в творческой группе. Отсутствует постоянный состав группы и даже неизменный начальник. Руководит обычно тот, кто предложил самые впечатляющие идеи, кто наиболее эффективно способен их реализовывать. В отличие от «управляемой ракеты», в рамках «инкубатора» основное внимание обращается на самореализацию сотрудников, работа которых происходит под «вдохновляющей силой идей», «стимулом становится творчество»².

Конечно, двумя полярными типами управления – горизонтальным и вертикальным – не исчерпывается многообразие структур управления. Например, К. Ферлинг выделяет также «бизнес в развитии», при котором происходит более тщательный анализ альтернатив, расчет рисков. В этом случае характерны решимость действовать, управление по целям, ориентация на результат³ (отметим, что из перечисленных характеристик, естественно, следует применение SWOT-матрицы).

К. Ферлинг считает, что смешивать противоположные культуры сложно. По его образному сравнению это означает следующее: «для авто-

¹ См.: Веснин В. Р. Указ соч.

² См.: Корпоративная культура и корпоративные ценности современной фирмы... – С. 45–46.

³ См.: Краснова В. Указ. соч.

бусов левостороннее движение, а для грузовиков – правостороннее. Значит, либо у вас постоянно все бьются, либо у вас должны быть очень хорошие водители. И вот это последнее... как раз то, что должно получиться в будущем. Надо перемешать культуру, хотя на это уйдет больше времени»¹. В этом случае на предприятии возникает «напряжение» (по выражению К. Ферлинга) между взаимодействующими культурами, что приводит к более быстрому развитию организации. Аналогичный эффект можно наблюдать в обществе, в котором представлено много национальностей. С точки зрения системного анализа развитие системы происходит благодаря воздействию внешней среды и под влиянием взаимодействий между подсистемами, которые составляют эту систему.

На наш взгляд, перспективным является организация самостоятельных (проектных) групп преподавателей вузов, сотрудников НИИ при этих учебных заведениях для решения задач микро- и макроэкономики и собственных задач вуза, например, таких как создание системы дистанционного образования, подготовка и переподготовка VIP-менеджеров.

К проблемам внедрения научных разработок, в том числе и специалистов вузов, следует отнести частое нежелание их авторов делиться. Они считают, что если идея принадлежит им, то они должны получать большую часть будущей прибыли. Научные работники не желают учитывать риски инвестора, который, вкладывая большие деньги в проект, должен завоевывать определенный сегмент рынка, несмотря на конкуренцию. Коммерциализация научных разработок – это более сложный бизнес, чем торговля нефтью. Желających обучиться и заниматься научно-техническим предпринимательством пока мало².

Рассмотрим пример сочетания вертикального и горизонтального типов управления в вузе.

Как известно, ученые вузов могут создавать собственные малые предприятия, например, для реализации своих научных разработок. Первый шаг от идеи к бизнесу всегда является самым рискованным. Ведь надо поверить в себя и в результаты НИР, просто решиться заняться новым видом деятельности и, конечно, необходимо иметь стартовый капитал для того, чтобы запатентовать идею, написать бизнес-план, создать фирму. Финансировать первый этап коммерциализации научных разработок начал

¹ См.: Там же. С. 36.

² См.: *Медведев Ю.* Пустите Кулибина на рынок // Рос. газ. – 2004. – 25 февр.

Фонд содействия развитию малых форм предпринимательства в научно-технической сфере. На выделяемые деньги заявитель должен создать малое предприятие, куда перейдет работать он или его сотрудники. В Екатеринбурге в состав регионального жюри вошли ректор УрГУ В. Е. Третьяков и ректор УГТУ-УПИ С. С. Набойченко.

Заявители – работники университетов и институтов могут располагать свои малые предприятия на площадях родного вуза (если, конечно, разрешит администрация). Созданные малые предприятия должны послужить образцами для подражания. Профессор не обязательно должен прекращать читать лекции. Он может стать членом научного совета или консультантом, а руководить малым предприятием будет его ученик, имеющий склонности к такой работе¹.

Для выпуска предлагаемой работниками вуза продукции может быть использован венчурный капитал. Классические венчурные схемы сейчас в России практически не работают. Из-за повышенных рисков, трудностей выхода из бизнеса венчурный инвестор появляется тогда, когда есть работающий прототип, создана команда и получено 3–4 патента. Взамен денег инвестор часто требует контрольный (блокирующий) пакет акций созданного на его деньги предприятия. Действительно, в таких условиях риск вложения капитала минимален. С другой стороны, на описанном этапе развития новая организация больше нуждается в стратегическом партнере, хорошем маркетинге, а не в аналоге банка, пусть даже работающего с большими рисками, чем обычный банк. К тому же в настоящее время инвестиционный отдел банка не претендует на пакет акций. Для сравнения, в развитых капиталистических странах предложения от венчурных инвесторов часто поступают, когда подана еще только заявка на патент².

Новые малые предприятия повлияют на финансовые, материальные, информационные потоки, объединяющие соответствующие элементы в систему, называемую высшим учебным заведением. Хочется верить, что в большинстве случаев эти изменения будут прогрессивными.

В качестве отдельного типа культуры, который оказывает очень сильное влияние на корпоративные отношения, наблюдаемые сейчас

¹ См.: Стрельникова Л. Появилась новая модель инноваций // Известия. – 2004. – 10 янв.

² Имамудинов И., Медовников Д. Лавочки для академиков // Эксперт. – 2004. – № 1(402). – С. 68–70.

в России, следует назвать «семейную культуру» (классификация Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампедэн-Тернера). Как и малые предприятия, семейная культура способствует усилению горизонтальных форм управления в высших учебных заведениях.

2.7. Роль семейной корпоративной культуры в образовательном процессе

Россияне обычно много времени тратят на выяснение отношений, на достижение душевного комфорта. (Возможно, это влияние восточной корпоративной культуры.) Если рядом «друзья по работе», то наши сограждане часто работают с удовольствием, самозабвенно и самоотверженно. «Коллективный разум благожелательных сотрудников... остается важной составляющей российского менталитета... традиционно вникает в вопросы ведения домашнего хозяйства, воспитания детей, взаимоотношений с родственниками, соседями и даже помогает преодолевать затруднения по поводу здоровья...»¹.

Рассмотрим несколько примеров проявления семейной культуры в педагогическом процессе.

Менеджера О. В. Теплову – специалиста по социальной работе новоиспеченные специалисты вынесли на руках из ресторана, в котором вчерашние студенты отмечали получение дипломов о высшем образовании. Столь необычный способ передвижения был использован в знак благодарности за внимательное, душевное отношение. Ольга Викторовна как строгая мама своим студентам – и похвалит, и напомним, что контрольную пора сдавать, поругает за прогулы и «хвосты»! И конечно, она не забудет напомнить преподавателю перед экзаменом, что такой-то студент приезжает на занятия из другого города, а у этой студентки маленький ребенок. Тем не менее О. В. Теплова считает, что каждый должен получать оценки по знаниям. Возникает чувство, что менеджер беспокоится не о процентах успеваемости, а о конкретных людях. Можно сказать, что человек на своем месте, нашел себя.

Возможно и другое отношение. Одна женщина-менеджер боится вечером, после работы заходить в гастроном за продуктами, так как студенты

¹ Корпоративная культура и корпоративные ценности современной фирмы... – С. 30.

угрожают ей физической расправой за те требования (в пределах обычного), которые она к ним предъявляет. Конечно, как студенты, так и группы бывают разными, но различия в отношении подопечных поражают.

А вот другой случай проявления семейной культуры в вузе. Староста одной из групп заочников «выговаривала» незнакомому студенту дневной формы обучения, который пропустил много занятий и был направлен «доучиваться» к заочникам: «Ты ведь когда-нибудь поймешь, что финансовая математика нужна тебе самому!» Юноша стоял весь красный и молчал. Так женщины во дворе ругают мальчишек, например, за сломанную ветку дерева, за плохое поведение. Эта форма воспитания часто эффективнее, чем самые горячие монологи преподавателя.

Интересно, что именно эта группа заочников проявляла редкую сплоченность. Староста в конце занятий подошла к лектору и сказала: «Мы – единый коллектив, стараемся держаться вместе. Несколько человек не были на Ваших занятиях по уважительным причинам. Как им догнать нас и сдавать вместе со всеми?» Такая особенность группы совпадает с идеей «коллектива-семьи» А. С. Макаренко. Активная установка группы усвоить нужный им материал, единство студентов влияли на нерадивого студента «со стороны».

По мнению А. С. Франц, семейная культура позволяет «мобилизовать» провинившегося на исправление недостатков с помощью каких-либо реплик, сделанных в воспитательных целях, мимоходом, в неформальной обстановке, не выводя его из состава «своих», сохранив позитивную оценку его личности и доверительные отношения между сотрудниками¹.

2.8. Роль персонала в создании и поддержке корпоративной культуры

Лозунг советских времен «Кадры решают все!» члены российской делегации увидели на заводе фирмы «Хонда». Причем японцы признавали, что это не их лозунг, но они по-новому понимают его².

Дж. Коллинз с сотрудниками изучил историю 1435 «хороших», «выдающихся» компаний за последние 40 лет. Каждая компания в своем разви-

¹ См.: Корпоративная культура и корпоративные ценности современной фирмы... – Екатеринбург, 2003.

² См.: *Соломатов С.* Учиться у японцев, а значит, у самих себя // Обл. газ. – 2003. – 19 февр.

тии совершила скачок от оценки «не выше средней» до самой высокой. Высокая оценка выставлялась, если общая доходность акций организации в три раза и более превышала средние рыночные показатели в течение 15 лет. Скачок должен был происходить независимо от состояния отрасли промышленности, в которой работает фирма. Оказалось, что скачок в этих компаниях начинался с правильного выбора команды менеджеров. Организации руководствовались правилом: «правильные люди на правильных местах». Место руководителя предоставляли только лучшим, которые готовы делать первоклассную работу. «Если доверить выдающийся замысел посредственным людям, результат окажется столь же посредственным»¹. В команду попадают люди, главным образом, потому, что видят в ней других великих людей, поэтому «всем по пути» при достаточно широком диапазоне целей. Такая фирма легче приспосабливается к изменениям условий внешней среды.

При выработке концепции развития основатели компаний старались предельно честно и четко ответить на три важных вопроса:

1. Что мы можем делать лучше всех? (Что мы никогда не сможем делать лучше всех?).

2. По какому критерию будет оцениваться деятельность компании? (Например, в качестве такого критерия можно рассматривать «прибыль в расчете на одного работника».)

3. Что больше всего волнует наших ключевых сотрудников?

Создание концепции развития занимало в среднем 4 года и представляло собой итеративный процесс: постановка острых вопросов; горячие споры; решительные действия согласно выработанным решениям; критический разбор ситуаций, полученных результатов без взаимных упреков и обвинений и далее – все сначала, круг замкнулся. Важно, что конструктивные результаты достигаются благодаря тому, что команда состоит из «правильных», уважающих друг друга людей, которые осознают суровую действительность и каждый раз отвечают на названные выше три вопроса².

Подбор команды менеджеров представляет собой отдельную, многокритериальную задачу. Обращает на себя внимание широко распространенное мнение, что человек имеет набор сравнительно постоянных качеств и, если предстоит работа в команде, его задача найти такой коллектив (уже

¹ Коллинз Дж. Маленькие шаги к большому успеху // Искусство управления. – 2001. – № 6(12). – С. 22.

² См.: Там же.

существующий или складывающийся), в который он может наилучшим образом вписаться. Управляющий ОАО «Красногорсклекарства» Р. Старков считает: «Чтобы стать человеком команды... нужно совпадение твоих взглядов на жизнь со взглядами руководства, ... людей, определяющих общую политику и направление развития компании. Нужно попасть в тот корпоративный дух, который принят в компании. Если этого не происходит, ты не приживаешься»¹.

Например, в компании Japan Tobacco International, которая является международным подразделением Japan Tobacco, особое внимание уделяют первоначальному отбору претендентов на вакантные места по их способности, готовности усвоить базовые ценности корпоративной философии. Уточнение, проверка результатов отбора происходит во время последующих аттестаций каждого сотрудника, во время которой, опираясь на стандарты компании, ему говорят: «Вот это у Вас получается хорошо, а вот здесь надо дорабатывать». Если проверка показывает, что работник отвечает выдвигаемым требованиям, в том числе соблюдает нормы корпоративной культуры, то с ним ведется кропотливая работа – проводятся тренинги, консультации и т. д.²

Но нужных людей на нужном месте в необходимое время может просто не оказаться, например, потому, что фирма не может позволить себе «купить» такого сотрудника. В этом случае возникает необходимость формирования специалиста, часто переобучения взрослых людей. Аналогичной задачей для уже работающей фирмы является смена корпоративной культуры.

2.9. Использование в учебном процессе практических и профессиональных знаний преподавателя как предпосылок образования кейсов

Согласно Т. Куну, парадигму можно определить как совокупность знаний, после приобретения которых человек рассматривается обществом в качестве специалиста, профессионала. Знания, составляющие парадигму, взаимосвязаны, обуславливают и поддерживают друг друга³. Для усвоения

¹ Лобанова М. Искренне наш // Формула карьеры. – 2002. – № 5. – С. 38.

² См.: Гадецкий С. Корпоративная философия – это качество, синергия, ответственность и новаторство // Известия. – 2003. – 11 февр.

³ См.: Кун Т. Структура научных революций. – М., 1977.

новых сведений необходимо, чтобы они были включены в эту систему, стали ее частью. Хороший преподаватель должен помочь слушателям установить, найти связи между отдельными частями излагаемого им предмета и знаниями, которые уже имеют или должны иметь студенты по выбранной ими специальности. Отсюда следует, что, например, статистику для будущих психологов и экономистов нужно излагать по-разному. Желательно, чтобы педагог высшей школы имел собственный опыт практической работы, специальные знания, входящие в парадигму, которую осваивают его студенты. В вузе такой опыт можно приобрести, например, путем выполнения научно-исследовательских работ творческими (проектными) группами, в состав которых входят представители разных кафедр. Это требует определенных организационных усилий, нахождения целей и источников финансирования. Можно посещать лекции и практические занятия, проводимые ведущими специалистами других кафедр (если, конечно, они на это согласятся).

Обучение будет особенно эффективным, если, например, курс статистики студентам электроэнергетического факультета будет читать энергетик по базовому образованию, который имеет многолетний стаж практической работы и хорошо знает статистику.

Преподавание заочникам накладывает особую ответственность на лектора, так как студенты, как правило, уже работают по специальности и знакомы со спецификой своей профессии. (Напомним, что энергетика занимает одно из ведущих мест в народном хозяйстве по оплате труда.) Лектору, который докажет, что «он свой» с профессиональной точки зрения, слушатели будут больше верить, он легче и более корректно покажет необходимость, возможности применения своего предмета, например, статистики, в их профессиональной деятельности. Рассмотрим теоретические аспекты этого явления.

Обучение происходит легче при соответствующем эмоциональном подкреплении. Нейрофизиолог П. В. Симонов предложил оригинальный подход к определению понятия «эмоция» и способу ее измерения¹. С его точки зрения эмоция может быть определена как механизм, компенси-

¹ См.: Симонов П. В. Что такое эмоция? – М., 1966; *Его же*. Мотивированный мозг. Высшая нервная деятельность и естественнонаучные основы общей психологии. – М., 1987.

рующий дефицит информации, необходимой для удовлетворение потребностей¹. Для измерения эмоции им была предложена следующая формула:

$$\mathcal{E} = \Pi (H - C),$$

где Π – потребность, которая рассматривается как побуждение, отрицательное для организма, поэтому величина Π всегда меньше нуля;

H – информация, необходимая человеку или животному для совершения действий, в результате которых данная потребность будет удовлетворена;

C – существующая информация у особи в данный момент времени.

Из этой формулы следует:

- 1) в случае отсутствия потребности эмоция равна нулю;
- 2) даже при больших величинах Π эмоция будет практически нулевой, если особь обладает всеми необходимыми сведениями для удовлетворения этой потребности. Например, почти не сопровождаются эмоциональными переживаниями поступки, обусловленные динамическим стереотипом И. П. Павлова, т. е. системой безусловных и прочно выработанных условных рефлексов;

3) чем больше разница между сведениями необходимыми и существующими, т. е. чем меньше информирован организм, тем большее значение имеет эмоциональная составляющая в поведении особи (при наличии потребности);

4) если организм обладает большими сведениями, чем это необходимо для удовлетворения потребности, то возникает положительная эмоция. Конечно, такая информация должна быть непротиворечивой.

Замечено, что к эмоциональной речи прибегают при недостатке информации или времени для ее изложения, а также при неспособности собеседников, «группы» слушателей воспринимать в данный момент логические рассуждения.

Эмоции выполняют роль механизма, компенсирующего недостаток сведений. Положительные эмоции (например, радость от первой победы), так же как и отрицательные (ярость, страх, испуг), помогают более быстрому достижению намеченной цели путем «перешагивания» через «информационные пустоты». «Вызвать эмоции можно либо путем создания дефицита информации, либо через формирование потребности»².

¹ См.: Симонов П. В. Что такое эмоция? – М., 1966.

² Там же. – С. 37

Преподаватель-практик, имеющий подходящую профессиональную подготовку, более эффективно сформирует у студентов потребность в решении задачи, наполнит конкретным содержанием разность между необходимой и существующей информацией (Н–С), покажет пути получения нужного результата с помощью статистики¹.

С точки зрения системного подхода, например, энергетика и статистика могут быть рассмотрены как две системы знаний. Лектор, который использует «яркие», способные увлечь студентов сведения из этих двух наук, опирается на эффект пересечения систем, который называют «эффектом опушки».

Правило «краевого эффекта» или «эффекта опушки» в общем виде можно сформулировать следующим образом: места пересечения двух частично накладывающихся друг на друга систем характеризуются не простой суммой свойств каждой из этих систем, а новым качеством (эмерджентностью).

В традиционных для биологии терминах правило «эффекта опушки» звучит так: «число экологических ниш при пространственном переходе одного биоценоза в другой возрастает;... на стыках биоценозов увеличивается число видов и особей в них; ... часто происходит не простое суммирование экологических ниш, а новое системное качество»². «Краевой эффект» проявляется в том, что любители собирать грибы считают, что больше всего грибов встречается на опушке леса, например, на стыке сенокоса и лесного массива. По этим же местам любят ходить и охотники. А студентам больше нравится преподаватель, который обладает глубокими и обширными знаниями в области их будущей профессиональной деятельности.

Логическим развитием использования учителем высшей школы профессиональных знаний является применение кейсов (от англ. case – случай, обстоятельство). Лектор при этом привлекает для изложения материала не только свой опыт, но и типичные, легко запоминающиеся случаи, которые наблюдали и, как правило, описали в литературе другие люди.

Согласно документам Министерства образования и науки РФ дистанционное образование использует кейс-, ТВ- и сетевые технологии³.

¹ См.: Раменский С. Е., Раменская Г. П., Раменская В. С. Выбор и обработка информации в процессе принятия управленческих решений. – Екатеринбург, 2001.

² Реймерс Н. Ф. Экология (теории, законы, правила, принципы и гипотезы). – М., 1994. – С. 110.

³ См.: Арсланова Е. Б. Возможности дистанционных технологий в системе заочного обучения // Экономика и управление профессиональным образованием: Тез. докл. Всерос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 67–68.

Рассмотрим подробнее кейс-технологии.

Применение в высшей школе кейс-технологий заключается в параллельном изложении теоретического материала и поочередном практическом освоении типовых случаев, их анализе¹. Изучение кейсов повышает шанс того, что если вчерашний студент во время профессиональной деятельности встретится с ситуацией, описанной в кейсе, то он автоматически, на уровне подсознания примет достаточно эффективное решение. Но всегда есть риск, что возникнет не предусмотренная кейсом ситуация. Особенно опасны стереотипные реакции в условиях конкуренции, свойственной рыночным отношениям.

С помощью кейсов будущие специалисты изучают, разбирают конкретные практические ситуации, с которыми они могут столкнуться во время профессиональной деятельности.

Отметим, что на конференции «The Baltic PR Weekend – 2003» концепция кейсов, в качестве которых рассматривались реализованные в последнее время проекты публичных рилейшнз, позволила очень эффективно с практической точки зрения обсудить самые актуальные разработки коллег².

Т. К. Руткаускас, А. Н. Голубева, Г. И. Журухин особое внимание обращают на то, что кейсы способны развивать творческое, креативное начало у студентов. «Деловая игра и кейс способствуют развитию самостоятельного мышления, преодолению скованности, проще говоря, заставляют мыслить широко. И этим способствуют актуализации ранее полученных знаний и активной поисковой деятельности для восполнения пробелов в знаниях, немалую роль здесь играет конкуренция между играющими»³. Однако чрезмерное увлечение кейсами с акцентом на запоминание самого эффективного решения может привести к «стандартизации мышления»⁴.

Кроме выработки стереотипных реакций в ответ на стандартные состояния среды, приобретения навыков поиска, роль кейсов состоит в том, что учащиеся высшей школы с помощью ярких, легко запоминающихся

¹ См.: Бусыгин А. В. Указ. соч.

² См.: Пяткина И. Свободных мест не было // Рос. газ. – 2003. – 25 сент.

³ Руткаускас Т. К., Голубева А. Н., Журухин Г. И. Современные формы активизации учебного процесса // Экономика и управление профессиональным образованием: Тез. докл. Всерос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 101.

⁴ См.: Челякина А. В. Университетское образование от специалиста-исполнителя к специалисту-новатору // Университетское образование специалистов – потребность современного производства: Материалы Всерос. науч.-метод. конф.: В 4 ч. – Екатеринбург, 2000. – Ч. 1. – С. 10–12.

случаев постигают внутреннюю структуру функционирования фирмы, сегмента рынка, который она обслуживает, сущность паблик рилейшнз и т. д.

Аналогами кейсов являются юридические прецеденты, которые лежат в основе, например, английской правовой системы. Интересно, что кейсы, как и прецеденты, самодостаточны, более «живучи» во времени. По мнению «сверхгуру менеджмента» Т. Питерса, «...бизнес-книга полезна и нужна настолько же, насколько и любая другая книга... Есть книги хорошие и плохие. Естественно, жизненный цикл идеи сегодня намного короче, чем он был 20–30 лет назад. С другой стороны, сейчас авторы книг, как правило, включают в свои произведения реальные примеры из деятельности таких компаний, как Wal-Mart, Dell Computers и других. Я думаю, что из этих кейсов можно извлечь массу полезного для себя и своего бизнеса, даже если эти бизнес-решения не проживут 50 лет»¹.

Естественно, что эти кейсы должен кто-то создать, например, преподаватель соответствующей дисциплины. Ему могут помочь студенты, которые уже работают по будущей специальности и на практике сталкиваются с различными ситуациями. Создание хорошего кейса требует много сил и должно быть достойно оплачено. А. В. Пономарева обоснованно говорит о больших затратах времени, особенно на первых стадиях использования кейсов в учебном процессе². Это следует учесть при составлении индивидуального плана работы преподавателя.

Студентам для освоения кейсов тоже требуется время, которое надо изыскивать в рамках учебного плана соответствующей специальности.

¹ Москаленко И., Кашин С. Указ. соч. – С. 59.

² См.: Пономарева В. Б. Проблемы активизации познавательной деятельности студентов в процессе обучения естественнонаучным дисциплинам // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании: Тез. докл. 10-й Рос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 36–37.

Глава 3. Результаты сравнительного анализа технологий изменения корпоративной культуры

3.1. Составная и динамическая сложности системы. Состояние аттрактора

Чем более сложную систему мы изучаем, тем труднее предсказать ее свойства, (т. е. произвести синтез) по свойствам отдельных ее частей, которые были получены, выделены в результате анализа.

Различают *составную сложность* системы, которая определяется большим количеством различных элементов, входящих в данную систему. Примером может служить мозаика-головоломка, состоящая из множества различных деталей, и ее аналог – ДНК человека, содержащая тысячи генов. Если задача поддается программированию, то при изучении составной сложности эффективно применять компьютер.

Если система включает в себя большое количество элементов, связи между которыми могут меняться во времени, и каждый элемент может находиться в одном из многих состояний, то возникает *динамическая сложность* системы. Именно так функционируют нервные клетки, составляющие кору головного мозга животных и человека.

«Такие сложные системы, как человеческие взаимоотношения, обладают такой динамической сложностью, которая оказывается не по зубам современной науке»¹.

Теория хаоса исследует сложные системы (например, биологические и социальные), к которым относятся открытые системы, поддерживающие свое существование путем непрерывного обмена с окружающей средой веществом, энергией, информацией. В отличие от замкнутых, открытые системы мало предсказуемы, т. е. небольшое изменение в начальных условиях (на входе системы) может привести к значительным изменениям поведения комплекса (на выходе системы). Стремясь раскрыть это свойство открытых систем, Э. Лоренц говорил о возможности взмаха крыльев бабочки в Бразилии вызвать торнадо в Техасе². В качестве следствия феномена можно рассматривать мнение психологов: в полностью контролируемых условиях животное ведет себя так, как того дьявол пожелает.

¹ О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Указ. соч. – С. 181.

² См.: Там же.

Важным свойством сложных систем является существование у них конечного набора сравнительно устойчивых, отличающихся друг от друга состояний, которые называются *аттракторами*. В промежуточном состоянии сложную систему удержать трудно, она «как бы сама стремится вернуться» в тот или иной аттрактор, используя механизм обратной связи. Ее поведение при этом будет напоминать стремление шарика скатиться в желоб¹.

Отношения между людьми, корпоративная культура также стремятся вернуться в прежнее состояние. Поэтому в качестве рекомендации новым владельцам предприятий иногда можно дать совет: «Разогнать старый коллектив и набрать новых работников». Отмеченный феномен аттрактора помогает понять, почему так сложно перестраивать культуру организации.

«Организационное изменение включает в себя, во-первых, выведение системы из ее текущего устойчивого состояния, а во-вторых, создание другого устойчивого состояния аттрактора, в которое должны входить не только структура организации и происходящие в ней процедуры, но и представления о ее будущем и установленные в ней ценности»².

При соответствующем выборе признаков, описывающих систему (например, для предприятия – вложенный капитал и прибыль), аттракторы будут определять соответствующее количество «эллипсов рассеивания» на плоскости.

«Чем сложнее система, тем меньше приходится полагаться на выборочное обследование, имеющее целью предсказать ожидаемый эффект»³. Это дает основание с большой осторожностью использовать методы статистики при анализе систем.

3.2. Упреждающие связи системы

Целенаправленное формирование корпоративной культуры путем создания истории, мифов предприятия может быть рассмотрено как конструирование связей (зависимостей) между элементами системы, которые начинают активно влиять на ее будущее. В этом случае можно говорить об искусственном создании *упреждающих связей*.

¹ См.: Там же. – С. 122–123.

² Там же. – С. 124.

³ Там же. – С. 41–42.

«Упреждающая связь возникает, когда ожидание или программирование будущего оказывает влияние на настоящее, что в пределе создает самоосуществляющееся или саморазрушающееся пророчество»¹. Самоосуществление происходит, например, при создании корпоративной культуры, помогающей достигнуть поставленных целей, реализовать миссию предприятия. Саморазрушающееся пророчество будет иметь место, если уверенному в своих силах бизнесмену говорить о предстоящем крахе его начинаний. Чем чаще и настойчивее говорить об ожидающей его неудаче, тем с большей активностью, даже яростью предприниматель будет стремиться к успеху. В аналогичную ситуацию может попасть и студент, который готовится к сдаче экзамена, уверен в своих силах, имеет хорошую общую подготовку и высокий интеллект развития, а ему постоянно твердят, что он провалит экзамен.

3.3. Трудности изменения корпоративной культуры

Предпринимая попытки целенаправленной трансформации культуры, общества, человек сталкивается с необходимостью решать задачи системы более высокого уровня – населения (популяции), человечества, биосферы; изменять и управлять поведением макросистемы, элементом которой он является. По-видимому, человек без специальных знаний, установок подсознательно оценивает указанные задачи как требующие решения средствами ему неподконтрольными, неизвестными, что обычно вызывает у него растерянность, негативные эмоции, даже гнев, ярость при повторных, настойчивых попытках предложить ему такую проблему. Такая реакция согласуется с рассмотренной выше информационной теорией эмоций П. В. Симонова (см. разд. 2.9). В формуле, предложенной этим ученым, H намного больше C , где H – необходимая человеку информация для совершения действий, в результате которых данная потребность будет удовлетворена; C – существующая информация у индивида в данный момент времени. Величина E может быть по абсолютной величине значительной и отрицательной. Заметим, что политические лидеры, специалисты по паб-лик рилейшнз, в том числе имиджмейкеры, специализируются на решении именно таких задач, хотя их усилия направлены только на население определенной территории или даже на часть этого населения.

¹ См.: О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Указ. соч. – С. 84.

Результаты применения системного анализа показывают, что система более высокого порядка оказывает влияние на функционирование входящих в нее подсистем и, в свою очередь, может испытывать обратное воздействие, хотя, возможно, в меньшей степени. Другими словами, информация, идущая в направлении «снизу – вверх», может быть рассмотрена в качестве ограничивающих условий при изучении деятельности большей системы.

Действительно, корпоративная культура предприятия, несомненно, находится под влиянием культуры общества, к которому принадлежат работники организации. Тезис остается верным, даже если макрокультура состоит из противоречивых, почти антагонистических частей, как это наблюдается в нашем государстве. Как и в Японии, в России попытки внесения инородных элементов в корпоративные культуры предприятий оказались малоэффективными. Например, в начале 1990-х гг. много раз предпринимались попытки активно использовать нормы американской деловой культуры в работе российских компаний. Несмотря на все усилия руководства предприятий, эти попытки оказались тщетными, вызывая даже у реформаторов смертельную скуку. Рядовые сотрудники не могли следовать чужим и жестким западным нормам и в результате испытывали недоверие к нововведениям. Конфликтные ситуации легко разрушали импортные социальные технологии. Сейчас даже такие бодрые возгласы, как «нет проблем» и «о'кей», звучат гораздо реже, чем в начале перестройки. Они надоели и отторгаются как инородное тело. Необходимо разрабатывать методы создания собственных корпоративных культур с учетом зарубежного опыта¹.

Таким образом, не всякая информация может быть усвоена системой, в данном случае корпоративной культурой. Восприятию новых сведений может препятствовать предыстория системы, состояние ее элементов, связи между ними, другими словами, механизмы, ответственные за целостность системы, обеспечивающие ее гомеостазис. Проблемы изменения культуры действительно существуют.

По мнению В. В. Попкова, в создании нового, имеющего системный характер, типа управления самое сложное – работа с персоналом, с сознанием сотрудников. «...Люди не любят, во-первых, перемены, во-вторых,

¹ См.: Корпоративная культура и корпоративные ценности современной фирмы... – Екатеринбург, 2003.

когда ход перемен постоянно контролируется. Но в конечном итоге в выигрыше оказывается потребитель, он неизбежно чувствует новый уровень менеджмента»¹.

Генеральный директор ОАО «Уралмашзавод» Ф. А. Воропаев в интервью, опубликованном в журнале «Эксперт-Урал», рассказал, что в течение первых трех месяцев после ремонта туалетов из них сразу после вывешивания воровали туалетную бумагу. А затем перестали! За два года сознание рабочих существенно изменилось. Например, всегда уралмашевцы курили на рабочем месте, а сейчас – только в специально выделенных местах. «Нельзя сказать, что мы приняли корпоративную философию и вдруг стали счастливы... Но лет через пять-семь... корпоративная философия дойдет до каждого», – считает Федор Анатольевич².

С точки зрения практики особого внимания заслуживает легкость трансформации одного типа культуры в другой, количество усилий, времени, которое требуется для этого. Возможно существование зависимости характеристик трансформации от особенностей начального и конечного типов корпоративной культуры. В руководимой К. Ферлингом компании, персонал которой состоял из 187 чел., переход от вертикальной к горизонтальной структуре управления произошел в течение 5 лет. По нашему мнению, этот переход носил достаточно плавный, эволюционный характер, так как за это время 5 раз удваивался оборот. Как и К. Ферлинг, мы полагаем, что это небольшой срок для решения такой задачи. К. Ферлинг также считает, что перейти от вертикального типа управления к горизонтальному можно, но вот обратный переход невозможен из-за опасности потерять людей³. Компании с вертикальным типом управления привлекательны для работников, которые ценят безопасность, а с горизонтальным – для тех, кто любит риск. Сотрудники будут стараться найти наиболее привлекательную для них корпоративную культуру, но службы управления персоналом должны помочь им в этом.

По мнению Э. Шейна, «...значительные культурные перемены, как правило, занимают очень много времени – 25 лет, как в случае компании

¹ Цит. по: *Белимов В.* Главная гарантия – качество управления (интервью с президентом Уралвнешторгбанка Валерианом Попковым) // *Эксперт – Урал.* – 2004. – № 5(132). – С. 24.

² Цит. по: Корпоративный антропоцентризм (интервью генерального директора ОАО «Уралмашзавод» Ф. А. Воропаева) // *Эксперт – Урал.* – 2004. – № 7(134). – С. 17.

³ См.: *Краснова В.* Указ. соч. – С. 30–36.

Procter&Gamble. Вот сколько времени может занимать построение новых моделей поведения и системы взаимоотношений по всей организации. На самом деле насильственное изменение культуры требует либо нового поколения сотрудников, уже впитавших новые постулаты, либо длительные и болезненные периоды принудительного убеждения»¹. Это вполне естественно, так как речь идет об усвоении базисных ценностей предприятия, основанных на опыте многих поколений его сотрудников, позволяющих работникам фирмы вести себя определенным образом без особых раздумий².

Исходя из сказанного, неудивительно, что только 25% попыток трансформации культуры предприятий оказались успешными³. Как правило, целенаправленное изменение корпоративной культуры нуждается в применении специальных методов.

3.4. Использование знаний о структуре и собственных законах развития системы при планировании методов ее изменения

В качестве закономерности, которая может быть применена к объектам разной природы, можно рассматривать переход от простой структуры, организации к более сложной. Изначально всеобщая тенденция всего сущего к дифференциации функций и подсистем была сформулирована (или стала широко известной) «в виде закона усложнения системной организации (организмов) К. Ф. Рулье: историческое развитие живых организмов (а также всех иных природных и социальных систем) приводит к усложнению их организации путем нарастающей дифференциации функций и органов (подсистем), выполняющих эти функции. Весь ход эволюции живого и развития социальных структур подтверждает этот закон»³. Такая эволюция обусловлена необходимостью приспособления к непрерывно меняющимся, но, как правило, более жестким условиям внешней среды. Это обстоятельство и взаимоотношения между подсистемами отсекают многие вероятные пути развития подсистем, обуславливают детерминированность их развития, «единое русло изменений»⁴.

¹ Куту Д. Указ. соч. – С. 17.

² См.: Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб., 1999.

³ Реймерс Н. Ф. Экология (теории, законы, правила, принципы и гипотезы). – М., 1994. – С. 50.

⁴ См.: Там же. – С. 52.

Вначале рассмотрим процесс *дифференциации* системы с общей точки зрения. А. А. Богданов в качестве начального состояния системы рассматривал «комплексию», когда системы как таковой еще нет, имеется механический набор элементов, которые не взаимодействуют между собой. Часто в современной литературе в этом случае говорят о состоянии «кучи». Например, предприниматель арендовал помещение, купил технику, сырье, комплектующие, нанял работников, но само производство еще не началось.

При возникновении системы следующим периодом является время господства формирующего механизма, который действует через слияние (конъюгацию)¹ комплексов с возможным последующим разделением некоторых комплексов². Элементы будущей системы начинают взаимодействовать между собой. Например, между работниками фирмы возникают формальные и неформальные отношения.

Во время конъюгации «активности» составляющих образование комплексов могут полностью соединяться либо взаимоуничтожаться, но чаще всего реализуется промежуточный вариант: «активности» частично складываются, частично вычитаются.

Конъюгацию комплексов облегчает наличие у них общих элементов, при этом возникает цепная связь. Если таких элементов нет или их недостаточно, то возможно участие промежуточного комплекса в соединении других, т. е. возникает ингрессия (от лат. *ingressio* – вступление, начало, ход, движение).

«Ингрессия представляет собой всеобщую форму цепной связи, поскольку у промежуточного комплекса есть общие элементы с обоими конъюгирующими комплексами»³.

Во время ингрессии происходит дальнейшее развитие системы, например, создание коллектива, усиление связей между его членами с соответствующим развитием корпоративной культуры. Наряду с ингрессией возможна «дезингрессия», при которой активность комплексов взаимно парализуется, что приводит к образованию границ, к распаду системы, ее деградации.

¹ Термин «конъюгация» происходит от латинского слова «*conjungo*» – соединяю.

² См.: Богданов А. А. Тектология (Всеобщая организационная наука).: В 3 кн. – М., 1989. – Кн. 1.

³ Киташов А. Сорок восемь тезисов «Тектологии» А. А. Богданова: Реф. – М., 1995. – С. 9.

Аналогичная динамика формирования коллектива студентов в процессе их обучения описана М. А. Корочкиной в результате специальных исследований. Стадии формирования отличаются большей, чем у А. А. Богданова, четкостью описания, что в значительной степени связано с тем, что известен тип рассматриваемых систем.

Согласно М. А. Корочкиной, первый этап динамики – стадия агглютинирования (от лат. *agglutinatio* – приклеивание, слово близко по смыслу к термину «конъюгация» А. А. Богданова). В это время происходит объединение учащихся, исходя из их личных способностей, интересов. Ответственно значимая цель только выдвигается преподавателем и не оказывает серьезного влияния на консолидацию студентов.

Во время прохождения второй стадии – структурирования – создается «структура коллектива на основе соподчинения; формируются групповые нормы, происходит становление группового самосознания; возможны столкновения между членами группы в силу переоценки ими своих возможностей, конфликты с преподавателем и официальным активом группы»¹.

Для третьей стадии – интегрирования – свойственны стабилизация распределения ролей, большая личностная адаптация, увеличение эмоционального комфорта в группе, что проявляется в повышении оптимизма, уравновешенности, усилении чувства защищенности в коллективе. Возрастает значение групповых и индивидуальных целей, для студентов характерны жажда деятельности, творчества, свободная инициатива.

Для четвертой стадии, которая называется гуманизацией коллектива, характерно «деловое, эмоциональное и ценностное сплочение, близость мнений, ценностное единство, способность к самоуправлению, способность к эффективному разрешению проблем и расхождений, происходит персонализация членов коллектива, появляется стремление проявить свою индивидуальность»¹.

М. А. Корочкина пишет, что, по мнению большинства исследователей, оптимальным считается «демократический стиль общения, для которого характерны активно-положительное отношение преподавателя к студентам, адекватная оценка их возможностей, успехов и неудач, стимулирование студентов к творчеству, инициативе, организация условий для са-

¹ Корочкина М. А. Стиль общения как фактор успешности педагогической деятельности // Проблемы образования в современной России: Сб. ст. / Под ред. В. И. Левина. – Пенза, 2002. – С. 47.

морализации»¹. По нашему мнению, термин «оптимальный» заслуживает специального обсуждения, введения критерия оценки и способов количественного определения величины последнего. Но мы высоко оцениваем тот факт, что М. А. Корочкина говорит о возможности определения оптимального стиля взаимодействия преподавателя со студентами только с учетом стадии развития внутригрупповых взаимоотношений.

По мере развития отношений в группе наиболее эффективный авторитарный стиль общения преподавателя со студентами на первой и, вероятно, второй стадиях может меняться на демократический (третья стадия), а затем на либеральный стиль (стадия гуманизации). Таким образом, власть преподавателя постепенно может замещаться влиянием корпоративной культуры, которая при прохождении системы через четвертую стадию развития может «начинать жить собственной жизнью» и превратиться в фактор, определяющий взаимоотношение людей в коллективе. Эту динамику необходимо учитывать при создании технологии изменения организационной культуры, начиная с конкретного этапа развития системы.

Логично предположить, что чем более структурированный вид имеет будущая или настоящая система, тем труднее ее значительно изменить. Вероятно, нужную корпоративную культуру легче создавать на начальных этапах развития предприятия, например, во время двух первых стадий развития системы (по М. А. Корочкиной).

Первый заместитель министра металлургии Свердловской области Н. Тихонов считает, что большие фирмы, например холдинги в черной металлургии, алюминиевой, медной, трубной, титановой подотраслях, могут вести наиболее эффективную кадровую политику, поскольку обладают очень большими финансовыми, техническими ресурсами². Это вполне согласуется с точкой зрения о том, что вопросы корпоративной культуры обычно занимают руководителей уже состоявшихся предприятий. Но именно для крупных организаций трансформация культуры наиболее болезненный процесс.

Примечательно, что Т. Л. Александрова и Л. А. Журавлева в результате специального исследования пришли к выводу, что в феврале-марте

¹ Корочкина М. А. Стиль общения как фактор успешности педагогической деятельности // Проблемы образования в современной России: Сб. ст. / Под ред. В. И. Левина. – Пенза, 2002. – С. 47.

² См.: Соломатов С. Указ. соч.

2003 г. в РГППУ процессы структурирования корпоративной культуры находились в стадии формирования. В качестве одной из первоочередных задач они называют «выращивание корпоративной культуры»¹. Такой вывод был сделан сотрудниками Института социологии РГППУ на основании опроса 59 ключевых менеджеров (экспертов) и 61 преподавателя. С точки зрения теории и практики перспективно проведение дальнейшего анализа текущего состояния и динамики становления корпоративной культуры вуза, влияния на этот процесс различных внешних и внутренних факторов. При этом наблюдения следует проводить в режиме мониторинга, используя репрезентативные выборки, собранные с соблюдением анонимности респондентов.

3.5. Создание информационных потоков внутри предприятия и управление ими для трансформации корпоративной культуры

Предлагаемые различными авторами методы изменения корпоративной культуры, по нашему мнению, в значительной мере можно рассматривать как управление потоками информации внутри системы, как на уровне однородных групп работников, так и между такими группами.

«Наши представления о том, что на самом деле чувствуют люди и во что они верят, чаще бывают основаны на их поступках, чем на словах. Мы пытаемся определить, что собой представляет данный человек, пристально приглядываясь к его действиям. Китайцы обнаружили, что сам человек пользуется тем же способом – своим поведением, чтобы решить, что он собой представляет; это основной источник информации о его убеждениях, жизненных ценностях и позициях (Вет, 1972). Прекрасно понимая этот главный принцип самовосприятия, китайцы организовали жизнь в лагерях для военнопленных таким образом, чтобы заключенные последовательно действовали желательным для хозяев лагеря образом. Вскоре, как и предвидели китайцы, определенные действия начали заставлять пленных солдат менять свои представления о самих себе»².

¹ Александрова Т. Л., Журавлева Л. А. Проблемы управления профессионально-педагогическим вузом // Экономика и управление профессиональным образованием: Тез. докл. Всерос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 67.

² Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп.: – М., 1999. – С. 81.

Конечно, мы помним о том, что система сильнее любой составляющей ее подсистемы, любого входящего в ее состав элемента. Но оказывается, что составные части системы неравнозначны с точки зрения ответственности за создание условий жизнеспособности целого. Каждый согласится, что рана головы опаснее ранения руки. Другими словами, есть элементы более важные для обеспечения нормальной работы системы, имеющие большие управленческие функции, а есть менее важные. Согласно общему правилу системного анализа, «чем более значимую контролирующую роль играет тот элемент системы, в который вы намерены внести изменения, тем более глубоких, масштабных изменений вы добьетесь в целом»¹.

Серьезная трансформация корпоративной культуры невозможна без ее поддержки руководителями предприятия, начальниками подразделений, формальными и неформальными лидерами². «Все успешные трансформации происходили только при наличии возглавляющего их лидера. Нет смысла платить огромные гонорары консультантам, если в фирме отсутствует вожак, наделенный видением стратегических перспектив развития»³. Лидер должен быть требовательным и целенаправленным.

Во время обучения чему-то новому у индивида возникает тревога обучения «из страха перед чем-то новым, ожидания трудностей, боязни выглядеть глупо или нежелания отказываться от старых привычек, которые так хорошо показали себя в прошлом. Изучение чего-то нового может превратить нас в маргиналов в группе, к которой мы принадлежим, ставит под угрозу наше чувство самоуважения или даже нашу идентичность»⁴. Людей невозможно убедить пренебречь тревогой обучения, именно поэтому в уже существующем коллективе возникает яростное сопротивление переменам. В случае исключительного положения системы, организации, отсутствия конкуренции изменения и не будут происходить.

Обучение как отдельного человека, так и коллектива работников организации возможно только тогда, когда тревога выживания сильнее тревоги обучения.

Желая избежать отрицательных эмоций, человек склонен слепо повиноваться высшему авторитету. «...Если мы осознаем, что повиновение

¹ О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Указ. соч. – С. 43.

² См.: Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб., 1999; Куту Д. Указ. соч.

³ Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб., 1999. – С. 190.

⁴ Куту Д. Указ. соч. – С. 12.

авторитету является выгодным для нас, мы можем позволить себе быть автоматически послушными. Одновременно плюсом и минусом такого слепого подчинения является его механический характер. Мы считаем, что мы не должны думать; следовательно, мы и не думаем...»¹.

Вслед за Е. Н. Богдановым мы используем выражение «технология изменения корпоративной культуры», что отражает наше стремление свести решение задачи трансформации культуры к четкой последовательности выполнения действий.

Среди информационных потоков, которые проходят через составляющие вуза, можно выделить горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные потоки возникают, в частности, при мультидисциплинарности преподавателей, что потребует от них выхода за традиционные рамки «своих» предметов. Сегодня особое внимание уделяется усилению междисциплинарных связей². Их развитие и укрепление приведут к уменьшению риска появления самодостаточности у работников некоторых кафедр. Самодостаточность можно рассматривать как проявление следующей важной общесистемной закономерности: любая подсистема стремится к бесконечному расширению своего размера, выполняемых ею функций вплоть до разрушения всей системы. Разрушение произойдет при нарушении, ослаблении регуляторных способностей системы. При создании целостного характера взаимоподдерживающих, обуславливающих друг друга знаний, усваиваемых студентом, особое значение приобретают потоки информации. Для преподавателя мультидисциплинарность означает необходимость усвоения на почти профессиональном уровне принципиально новых совокупностей знаний. Это можно сравнить с овладением новой парадигмой по Т. Куну. Возможно, придется отказаться от некоторых ранее усвоенных сведений.

Переход к мультидисциплинарности преподавателей связан с существенным изменением корпоративной культуры вуза. Активное участие руководства вуза в этом процессе способно уменьшить тревогу обучения. Должны усиливаться связи между кафедрами высшего учебного заведения. Например, преподаватель, читающий курс статистики будущим экономистам, специалистам по управлению, должен иметь опыт применения излагаемых методов, моделей для анализа феноменов и процессов в маркетин-

¹ Чалдини Р. Указ. соч. – С. 199.

² См.: Иванова О. Университеты будущего // Обл. газ. – 2003. – 4 апр.

ге, менеджменте, психологии, микро- и макроэкономике и рассказывать о нем. При этом усвоение слушателями материала будет более глубоким, произойдет взаимное обогащение учебных дисциплин. «Мультидисциплинарность» должна привести педагога, который занимается наукой, к новым продуктивным идеям, подходам, новым возможностям для исследований.

Интересная особенность у междисциплинарных связей может возникнуть при решении задачи улучшения использования математических методов в курсовых и дипломных работах студентов-экономистов. Как показывает практика, студент обычно делает то, что ему говорит руководитель. Следовательно, необходимо начинать с повышения уровня математических знаний, в частности статистики, руководителей курсовых и дипломных работ (частично напомнить, частично научить математическим методам, рассказать, какие есть доступные компьютерные программы, позволяющие исследовать результаты экспериментов и наблюдений). Это должны сделать сотрудники кафедры математики. С другой стороны, некоторые математики могли бы посещать лекции и практические занятия студентов «курируемых» ими специальностей (по обоюдному согласию преподавателей), чтобы лучше представлять особенности специальности. И конечно, самым успешным для взаимного ознакомления с курсами разных кафедр будет участие в совместных научно-исследовательских работах на паритетных началах.

Например, студентов специальности «Информационные технологии» важно обучать не только алгоритмам обработки информации, но и способам создания таких схем (в частности, теории решения изобретательских задач, автором которой является Г. С. Альтшуллер). По справедливому замечанию В. Кирюхина, это требует совершенно другой подготовки (точнее, переподготовки) педагогов¹.

Ответственным за трансформацию корпоративной культуры необходимо представлять себе механизм преобразований, хотя бы на примере ряда организаций (см. разд. 3.7); использовать вдохновляющий людей лозунг (миссия предприятия), среднесрочные мотивы или более долгосрочное стратегическое намерение; применять четкие критерии оценки поступков, чтобы каждый участник процесса понимал, что от него ждут. Все перечисленное уменьшает дефицит информации, необходимой для принятия ре-

¹ См.: Кирюхин В. Наши работодателей не интересуют победители олимпиад // Известия. – 2003. – 13 сент.

шения (значение в скобках в формуле П. В. Симонова), величину отрицательных эмоций (см. разд. 2.9).

В качестве других важных условий преобразований Р. Кох называет отсутствие (лишение) привилегий у руководителей различных подразделений организации и деловые характеристики компании, которые должны быть лучше или, по крайней мере, не хуже, чем у любого ее конкурента¹.

«Проблема прошлого, устаревшего опыта» на уровне предприятия проявляется в том, что иногда легче конструировать корпоративную культуру в новом коллективе во время возникновения фирмы или при определении кардинально иных направлений ее деятельности, приоритетов. Но «проблема прошлого опыта» может быть рассмотрена и на уровне индивида. Усвоению новой информации может мешать необходимость установления прочных связей между ней и уже существующими сведениями у человека. Для того чтобы облегчить обучение, можно использовать явление, открытое одним из основателей нейролингвистического программирования доктором Эриксоном. Эриксон обратил внимание на то, что, когда его пациент задумывается или погружается в свои ощущения, он находится в состоянии подобном трансу, критического анализа поступающей информации не происходит. У человека наступает особого рода («недирективный») гипноз, который можно использовать для более эффективного изменения личности².

3.6. Необходимость достижения компромисса между участниками изменения корпоративной культуры

Системный анализ признает, что, как правило, нет «правых» и «виноватых» в том, что случилось. «Каждый человек ведет себя оптимальным образом в той ситуации, в которой оказывается, так что общий результат определяется структурой системы, а не действиями отдельных людей, и чтобы получить доступ к управлению системой, необходимо, прежде всего, понять как она устроена»³.

Можно предполагать, что положительные намерения обуславливают любой поступок. «Люди всегда делают наилучший выбор из всех доступ-

¹ См.: Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб., 1999.

² См.: Андреас С. и др. Указ. соч.

³ О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Указ. соч. – С. 14–15.

ных им в данный момент возможностей»¹. Также не бывает правильных точек зрения, среди которых можно различать полезные и не очень полезные. Оценка пользы происходит субъективно с использованием прошлого опыта и системы ценностей эксперта².

Чем более разнообразные точки зрения будут учтены во время проведения системного анализа и последующего изменения комплекса, тем более полную, многостороннюю модель можно получить. Но в дальнейшем необходимо провести процедуру согласования, достижения взаимоприемлемых, неантагонистичных точек зрения. Например, при создании эффективной системы признаков с целью диагностики состояния комплекса большой набор показателей следует применять очень осторожно, так как параметры могут противоречить друг другу, отражая специфичную информацию³.

Для согласования различных точек зрения можно использовать «правило взаимного обмена»: если вам пошли навстречу при достижении взаимопонимания и вы согласились с полученными в процессе условиями, то вы в дальнейшем будете поддерживать эти условия, хотя они могут быть и несправедливыми⁴.

Точки зрения экспертов можно разделить на объективные и субъективные. Объективная точка зрения – это достаточно заинтересованный взгляд человека, который как бы находится за пределами системы, «взгляд извне внутрь» комплекса. Обычно считают, что такая точка зрения заслуживает больше внимания, является более правильной, хотя индивид не может полностью выйти за рамки изучаемой им системы, особенно социальной, связанной с корпоративной культурой.

Субъективная точка зрения будет у человека, который не отделяет себя от системы, «взгляд на систему изнутри». Когда говорят: «это всего лишь моя субъективная точка зрения», то часто имеют в виду, что соответствующей оценке можно меньше доверять, чем объективной.

Среди субъективных точек зрения различают «ваши собственные» и «другого человека». Принципиальное различие между ними состоит в том, что себя мы оцениваем по нашим намерениям, целям, а другого ин-

¹ Андреас С. и др. Указ. соч. – С. 328.

² См.: О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Указ. соч.

³ См.: Раменский С. Е., Раменская Г. П., Раменская В. С. Выбор и обработка информации в процессе принятия управленческих решений. – Екатеринбург, 2001.

⁴ См.: Чалдини Р. Указ. соч.

дивиды – только по его поступкам, которые мы анализируем с помощью имеющихся у нас мысленных моделей. «Мы видим только то, что хотим видеть... Вот почему наш мир такой узкий и жесткий»¹. Для достижения взаимопонимания важно, чтобы люди, с которыми мы общаемся, сообщали нам, что они действительно думают и желают.

Произвол состоит в определении границ системы и соответственно элементов, которые надо изучить для решения поставленной задачи. Именно этот произвол позволяет исследователю, создателю системы, продемонстрировать свое искусство и умение.

Во время проведения системного анализа рассматривают все точки зрения, как объективные, так и субъективные².

Для достижения взаимопонимания большое значение имеет так называемый переход «на вторую позицию», на точку зрения другого человека. Это помогает увидеть проблему глазами коллеги, который имеет точку зрения, отличную от вашей. В следующем примере рассмотрен один из активных способов «вживания в образ».

В одной коммерческой фирме работали менеджер отдела сбыта, старший менеджер отдела маркетинга и менеджер отдела обслуживания. Каждый из специалистов имел свою точку зрения на проблемы организации и энергично отстаивал ее, не соглашаясь с остальными двумя работниками. Обсуждение проблем, как правило, заходило в тупик. Им был предложен следующий порядок проведения совещаний.

Первым выступает специалист по сбыту, а маркетолог и менеджер отдела обслуживания предлагают такое резюме прослушанному, с которым докладчик полностью согласен. После короткого перерыва выступает маркетолог, а двое его слушателей также корректно резюмируют его речь. Затем делает доклад менеджер отдела обслуживания и двое коллег обобщают его идеи в приемлемой для него форме. Совещания стали проходить более продуктивно, так как их участники начали понимать, как думают и что чувствуют другие коллеги².

В результате «вхождения в роль» собеседника, примерно равного по социальному статусу, начинает меняться или возникает новая корпоративная культура.

¹ О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Указ. соч. – С. 177.

² См.: Там же.

Сближению точек зрения помогают и такие приемы, как смена ролей в паре «учитель – ученик» или корректное изложение в тезисном варианте доводов, структуры рассуждений оппонента таким образом, чтобы он с ними согласился¹. Более действенный прием использовали китайские психологи, которые просили американских военнопленных составить конспект прослушанной лекции и, что самое главное, подписаться под ним². Эти способы сближения разных точек зрения позволяют создать информационные потоки через элементы, благодаря чему обеспечивается переход от состояния «кучи», множества мнений к их комплексу.

Дж. О'Коннор и Я. Мак-Дермотт пишут: «Рассматривая человеческую систему (фирму, семью или взаимоотношения), постарайтесь осознавать свои собственные мысли и чувства, а также мысли и чувства других включенных в систему людей, оценивая их с их точки зрения. Вы не обязаны соглашаться с ними, но пока Вы не начнете их понимать, Вы не сможете понять и систему в целом»³.

3.7. Анализ методов конструирования информационных потоков в организации для повышения эффективности обучения и радикального переучивания людей

Проблемы получения второго высшего образования в значительной степени можно объяснить инерцией систем уже существующих у человека знаний. При обучении таких слушателей обычно не возникает проблем с дисциплиной (при условии, что преподавание происходит на должном уровне), но усвоение новой информации, воспроизводство, а тем более ее активное использование происходят с большим трудом. Поэтому возрастает роль практических занятий, тренингов, бизнес-школ, «инкубаторов» и т. п. Эти виды занятий способствуют укреплению нужных зависимостей, в том числе между элементами разных плоскостей (см. разд. 1.6). Молодежь, получающая специальность впервые, легче усваивает материал, но более подвижна и легковозбудима. Работа с обеими группами учащихся связана с необходимостью создания и поддержки устойчивого внимания, иногда в течение многих часов, на фоне накапливающейся у них усталости, часто неуверенности в завтрашнем дне.

¹ См.: *Андреас С. и др.* Указ. соч.

² См.: *О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я.* Указ. соч.

³ Там же. – С. 178.

Как правило, многие трудно усваивают (и поэтому им сложно преподавать) сравнительно абстрактный, теоретический материал, который необходим для изучения других учебных курсов или направлен на расширение кругозора студентов.

По способу усвоения информации можно выделить две категории слушателей. Первая (малочисленная) – те, кто получает удовольствие от самого процесса познания, от усвоения совершенной конструкции теории. Студентам из второй, гораздо шире представленной группы, быстро становятся неинтересными те разделы курсов, практическая значимость которых неочевидна, а преподаватель не может убедить их в обратном. Способы обучения обеих групп различны. В первом случае конструкция «сама себя поддерживает», во втором – вызывающий отклик, поддерживающий интерес материал должен помогать усваивать абстракции. Преподаватели, которые используют юмор для активизации внимания аудитории, понимают это. Но в отдельных случаях, там, где это возможно, представляется целесообразной активная перестройка порядка, компоновки изучаемого материала (в рамках, определенных государственным образовательным стандартом для данной специальности) с учетом особенностей конкретной аудитории, в целях борьбы с монотонностью, усиления эмоционального подкрепления обучения.

Усиление потоков сведений, большая их новизна могут быть достигнуты не изменением порядка изложения частей курса, а трансформацией ролей во время усвоения новых знаний. Отношения могут меняться как между теми, кто учится, так и между учениками и учителями. Так, статус «учителя» может быть получен случайно или в силу занимаемой должности на производстве, исполняющий роль «учителя» в дальнейшем может стать «учеником», и наоборот. В качестве примера можно привести метод «ажурной плиты», который используют в школах США для создания колллектива учащихся из представителей различных этнических групп. Из учеников формируют отдельные группы, каждой из которых дают только часть информации, необходимой для выполнения учебной задачи. В результате учащимся приходится по очереди учить друг друга, т. е. *менять роли*¹. Желание студентов российских вузов защищать перед аудиторией рефераты можно рассматривать как проявление их неосознанного желания использовать рассмотренный метод. Этот метод способствует не только

¹ См.: Чалдини Р. Указ. соч.

лучшему усвоению материала, но и созданию группы единомышленников, которые больше ценят других учеников, доверяют друг другу, видят какую-то общую цель. Данный прием эффективен при обучении людей примерно одного общественного или служебного положения (школьники, студенты и т. п.).

Создание, а тем более перестройка комплекса внутрисистемных и межсистемных связей требуют времени. Логично предположить, что чем меньше времени имеет система на реорганизацию, тем напряженнее должны функционировать связи. Например, при прохождении комплекса через критическое состояние интенсивность потоков, в том числе и информационных, должна резко возрастать. Об этом хорошо знают специалисты по проведению переговоров¹. В качестве иллюстрации можно привести активное использование прямой телефонной связи между президентами США и СССР во время Карибского кризиса.

Рассмотрим пример принципиально новой организации информационных потоков в фирме Kodak в условиях надвигающегося кризиса². В 1987 г. основной конкурент фирмы объявил о начале производства 35-миллиметровой камеры. Фирма Kodak не вела разработок в этом перспективном направлении. Обычно время от начала проектирования до выпуска фирмой первой продукции составляло 70 недель. Такой срок позволил бы конкуренту занять лидирующие позиции в соответствующем сегменте товарного рынка. Традиционно фирма Kodak при создании новой аппаратуры использовала последовательный подход, при котором результаты предыдущего этапа становятся известными к началу следующего периода и могут быть оперативно учтены. Это приводит к повышению надежности процесса конструирования, но одновременно увеличивает время разработки. При параллельном способе документация на несколько узлов и деталей разрабатывается одновременно. Метод требует меньшего времени, но велик риск невозможности объединения готовых частей в функционирующий механизм. Этот недостаток практически уничтожает достоинства параллельного способа.

В условиях острой нехватки времени фирма Kodak была вынуждена применить последовательно-параллельный подход, при котором только некоторые узлы и детали разрабатывались одновременно. Ежедневная

¹ См.: Стровский Д. Л. Указ. соч.

² См.: Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии. – М., 1997.

продукция вносилась в единую базу данных, которую каждый вечер просматривали проектировщики в поисках несоответствий. При обнаружении диспропорций они тут же устранялись. Новым было и то, что проектирование происходило на экране компьютера, без чертежей на бумаге, что также уменьшило время на разработку. В результате такого использования метода одновременной инженерии срок выпуска новой продукции сократился почти вдвое – до 38 недель. С методологической точки зрения история фирмы Kodak примечательна тем, что шло непрерывное создание новой информации (проектной документации). На этот процесс накладывалась достаточно частая, периодическая процедура корректировки с последующим усвоением новых сведений проектировщиками из других отделов и в определенном смысле – подразделениями фирмы. Выработка информации и обучение шли в одно и то же время, что накладывало особую ответственность на общее управление. Заметим, что контроль в таких случаях обычно осуществляют с помощью SWOT-матрицы, в каждой клетке которой выделяют задачи (подсистемы, части целого) на том уровне, при котором еще возможна объективная оценка отслеживаемых процессов (см. разд. 2.2).

Во время обучения (переподготовки) людей также стремятся к максимальной эффективности процесса, стараются сделать так, чтобы сведения в нужном объеме и в минимальные сроки были прочно усвоены, чтобы человек мог активно и правильно применить их в случае необходимости.

Если новые знания, установки должны приобрести практически все работники компании, то возникает необходимость в одновременной переподготовке, обучении сотрудников разных иерархических уровней.

Для решения этой задачи можно использовать два подхода. Первый – традиционный, в рамках которого предполагается собрать работников одного уровня и переучивать их, затем отдельно другую категорию рабочих или специалистов и т. д. Способ можно применять для представителей массовых профессий, но команды единомышленников мы при этом не получим.

Метод изменения культуры корпорации Хегох можно рассматривать как усовершенствование способа «ажурной пилы», адаптацию последнего к условиям производства для одновременного воздействия на менеджеров разного уровня. На каждом из трех уровней иерархии управления была создана своя, отдельная группа доверяющих друг другу людей примерно одного служебного положения («семейная» группа). На первом этапе группа высшего менеджмента (группа 1) сформулировала свое видение

ключевых принципов будущей идеологии организации, описала, какой должна быть корпоративная культура, изучила характеристики этой культуры и способы ее создания. Затем появилась потребность составить план деятельности для каждого участника и для всей группы в целом. Так был реализован второй этап, во время которого трансформация культуры стала личным делом каждого менеджера группы 1, возникла необходимость меняться самому. В течение третьего этапа убеждали в необходимости намеченных изменений лиц, входящих в состав группы 2 – более низкого, второго уровня управления. Одновременно происходило обучение этих сотрудников. На четвертом этапе группе высшего менеджмента было необходимо определить эффективность действий по изменению культуры в режиме мониторинга. Для этого проводилась как самооценка достигнутого членами группы 1, так и аудиторские проверки результатов группы 2. Одновременно были уточнены критерии оценки успешности работы. В свою очередь, группа 2 создала целевые установки для «семейной» группы 3 – менеджеров еще более низкого уровня, обучала, убеждала, планировала и контролировала их действия. Трехступенчатая заинтересованная передача информации, стремление вышестоящих менеджеров убедить в необходимости трансформации корпоративной культуры нижестоящих руководителей помогли распространению соответствующих взглядов организации.

В результате каждый член группы осваивал новую корпоративную культуру в течение четырех этапов, всякий раз меняя свою роль. Это способствовало активизации учебы, устраняло монотонность процесса обучения в течение достаточно длительного времени, усиливало процесс образования связей между старыми и новыми знаниями, установками¹.

Описанный способ позволяет одновременно с обучением консолидировать персонал, приводит к большей заинтересованности сотрудников в преобразованиях, в какой-то степени даже изменяет у них базисные ценности личности, что, в свою очередь, повышает качество переподготовки. При этом создание корпоративного социума с заранее определенными свойствами может являться главной целью проводимых реорганизаций. После адаптации к конкретным условиям основные идеи способа могут быть использованы для повышения эффективности обучения в вузе и на производстве.

¹ См.: *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой. – СПб., 2001.

Итак, при решении многих теоретических и практических задач оказывается плодотворным рассмотрение объекта приложения усилий как сложной системы. Такая система состоит из большого количества различных элементов, что позволяет говорить о ее составной сложности. Динамическая сложность системы возникает из-за изменения состояний элементов во время их взаимодействия.

В качестве сложной системы, имеющей как составную, так и динамическую сложности, можно изучать первый, самый поверхностный уровень описания корпоративной культуры. Это описание состоит из феноменов, которые аналитик может увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в группу сотрудников предприятия с незнакомой культурой. Перечисленные феномены Э. Шейн называл артефактами, подчеркивая тем самым, что они не являются частью природы, а обусловлены человеческой деятельностью¹. Конечно, такое разделение носит условный характер, так как человека (группу людей) можно понимать как часть природы.

Из артефактов можно выделить следующие характеристики группы работников:

- правила (ограничения, нормы, образцы, алгоритмы) поведения сотрудников, используемые ими при решении производственных задач;
- внешние ритуалы и церемонии;
- манера общения;
- эмоциональная атмосфера;
- мифы и истории, связанные с организацией;
- описание принятых ценностей;
- стиль, воплощаемый в одежде;
- архитектура материального окружения группы, в том числе здания, офиса.

Сложная система обычно имеет несколько различных устойчивых состояний функционирования, так называемых аттракторов.

В случае корпоративной культуры причинами такой устойчивости являются групповые представления о правильном и «можном», эффективном и неэффективном, первоначально провозглашенные основателями или лидерами организации. Групповые представления образуют второй уровень описания культуры.

¹ См.: Шейн Э. Х. Указ. соч.

При изучении корпоративной культуры на третьем уровне, т. е. при более глубоком анализе, можно говорить о том, что причинами аттракторов являются базовые представления группы сотрудников. Согласно концепции Э. Шейна, каждое такое представление настолько очевидно для членов группы, что изменчивость их поведения в рамках этого феномена минимальна.

Базовые представления усиливают друг друга, что соответствует их эмерджентности и свидетельствует об образовании ими системы, вложенной в систему большего размера – корпоративную культуру. Базовые представления имеют неосознанный характер, составляют сущность культуры, ее структуру. Эффект базовых представлений проявляется как на уровне индивида, так и группы. Они определяют, что и как будет воспринимать человек, вплоть до искажения, фальсификации поступающей информации. Это защитный механизм, который позволяет уменьшить чувства тревоги и незащищенности у человека. Все названные характеристики затрудняют изменение базовых представлений. «Для того, чтобы освоить в этой области нечто новое, необходимо воскресить, перепроверить и, возможно, изменить некоторые из наиболее устойчивых элементов нашей когнитивной¹ структуры»². Говоря о когнитивности структуры, Э. Шейн подчеркивает ее обусловленность познавательной деятельностью аналитика.

Для изменения базовых представлений необходимо прилагать особые усилия, которые можно рассматривать как использование специализированных потоков информации.

Попытки изменения корпоративной культуры часто оказываются неудачными, а при достижении успеха могут потребовать много времени (25 лет и более) или замены сотрудников. Трансформация культуры возможна только при активной и постоянной ее поддержке руководством организации. Предприятие должно работать не менее успешно, чем его конкуренты.

В отдельных случаях отмечено значительно меньшее время изменения культуры (например, 8 лет) с одновременным увеличением объемов производства. На характеристики трансформации влияют исходная модель, состояние корпоративной культуры и направление изменений.

¹ Термин когнитивность происходит от латинского *cognitio* – познание, узнавание.

² Шейн Э. Х. Указ. соч. – С. 40.

Заключение

В монографии особое внимание уделено системному анализу методов целенаправленного формирования и трансформации корпоративной культуры. Это направление исследований актуально для современной России. Рациональное управление корпоративной культурой позволяет повысить производительность, эффективность труда наемных работников без значительного увеличения их заработной платы. Одновременно предприятие получает преимущества перед конкурентом, у которого нет нужной корпоративной идеологии. Социально-психологические методы мотивации труда должны быть взаимосвязаны и усиливать друг друга (эмерджентность системы). Кроме положительного эффекта возможны отрицательные последствия. Как известно, любая мысль доведенная до предела, становится абсурдом. Чрезмерное, слишком прямолинейное использование инструментов социального воздействия может вызвать негативную реакцию работников предприятия, которые начинают понимать, что ими пытаются манипулировать. С другой стороны, это можно рассматривать как элементы зомбирования, что приводит к нарушению прав человека. Все вышесказанное относится также к вузам. Навязывание профессорско-преподавательскому составу, студентам распевания гимна вуза может вызвать у исполнителей чувство отторжения, хотя в словах, которые часто встречаются в гимнах («большая семья», «лучшие друзья», «вместе мы – сила», «судьба Отечества» и т. п.) содержатся патриотические и рациональные идеи¹. Такое возможно при значительном материальном поощрении, а также под угрозой увольнения или отказа в приеме на работу. В частных вузах распевание гимна перед работой более вероятно, так как это материально и морально стимулируется.

Существующая корпоративная культура ряда вузов значительно отличается от необходимой в годы депрессии. Как показывает зарубежный опыт, существенная трансформация корпоративной культуры обычно занимает несколько десятков лет и примерно в 75% случаев заканчивается неудачей. Для большинства вузов нашей страны это неприемлемо, их судьба в ближайшие годы вызывает опасения.

Выводы, которые авторы монографии сделали на основе системного анализа собственного педагогического опыта, сведений из литературных

¹ См.: Гераскина А. Пой – мальчики // Новая газ. – 2005. – № 49(1074). – 11 июля.

источников, общесистемных закономерностей, позволяют делать определенный прогноз развития событий. Этот прогноз нужен для эффективного обучения студентов и переподготовки работников предприятий.

Для активизации учебного процесса необходимо организовать соответствующие финансовые, информационные, материальные потоки внутри вуза, в том числе создание реально действующей миссии предприятия, соответствующей ей стратегии, тактики, целей и задач. Нужно создать рабочую группу из сотрудников, способных в режиме «мозгового штурма» генерировать идеи, направленные на смягчение надвигающегося кризиса. Диагностика состояния учебного заведения должна производиться достаточно часто, в режиме мониторинга. Теоретические конструкции, модели обработки получаемой при этом информации надо совершенствовать по мере необходимости.

Как показывает практика, успех выживания предприятия возможен только при наличии устойчивого желания у высшего руководства, обладающего реальной властью, менять стиль работы организации, обеспечивая сотрудников последовательностью достижимых задач и критериями оценки правильности их действий. Шанс выжить имеют те предприятия, которые находятся в числе лучших с точки зрения получаемой ежегодно прибыли.

Теоретически корпоративная культура вуза может помочь повысить качество, эффективность обучения студентов, сделать их более востребованными на рынке труда, а вузу – пережить годы падения приема желающих учиться вследствие демографической «ямы».

Библиографический список

Александрова Т. Л., Журавлева Л. А. Проблемы управления профессионально-педагогическим вузом // Экономика и управление профессиональным образованием: Тез. докл. Всерос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 66–67.

Алецина И. В. Паблик рилейшнз для менеджеров: Учеб. – М., 2002. – 480 с.

Амосов Н. Теперь можно сказать: мы – разные народы // Рос. газ. – 2001. – 24 нояб.

Андреас С. и др. НЛП. Новые технологии успеха: Пер. с англ. / Под ред. С. Чурюмова. – Киев; М., 2001. – 448 с.

Арсланова Е. Б. Возможности дистанционных технологий в системе заочного обучения // Экономика и управление профессиональным образованием: Тез. докл. Всерос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 67–68.

Баталов А. А., Шапошников Г. Н. Варварство и цивилизованность – известные формы экзистенции. – Екатеринбург, 2001. – 62 с.

Белимов В. Главная гарантия – качество управления (интервью с президентом Уралвнешторгбанка Валерианом Попковым) // Эксперт – Урал. – 2004. – № 5 (132). – С. 24–25.

Берталанфи Л. фон. История и статус общей теории систем // Системные исследования. – М., 1973. – 230 с.

Биологический энциклопедический словарь / Гл. ред. М. С. Гиляров. – М., 1986. – 831 с.

Богданов А. А. Всеобщая организационная наука (тектология): В 3 ч. – М.; Л., 1925–1929.

Богданов А. А. Тектология (Всеобщая организационная наука): В 3 кн. – М.: Экономика, 1989. – Кн. 1.

Бочкарев А. Поговори со мной, директор // Эксперт. – 1997. – № 27. – С. 36–37.

Бочкарев А., Краснова В. Древо желаний под оптическим прицелом // Эксперт. – 1997. – № 23. – С. 54–56.

Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Учеб. – М., 2000. – 1056 с. – (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).

Вачков И. В. Сказкотерапия: Развитие самосознания через психологическую сказку. – М., 2001. – 144 с.

Вернадский В. И. Химическое строение биосферы Земли и ее окружения. – М., 1965. – 420 с.

Вернадский В. И. Размышления натуралиста: В 2 кн. – Кн. 2: Научная мысль как планетарное явление. – М., 1977. – 380 с.

Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учеб. – 3-е изд., доп. и испр. – М., 2003. – 560 с.

Викторов В. Урок для учителя // Рос. газ. – 2004. – 20 февр.

Винер Н. Человек управляющий. – СПб., 2001. – 288 с. – (Психология-классика).

Вифлеемский А. Б. Искривленная экономика образования России // Экономика образования. – 2005. – № 1 (26). – С. 12–29.

Воробьев Е. И., Резниченко В. Ю. Экоинформатика в атомной энергетике. – М., 1991. – 160 с.

Гадецкий С. Корпоративная философия – это качество, синергия, ответственность и новаторство // Известия. – 2003. – 11 февр.

Галушкина М. Учить по-русски // Эксперт. – 2005. – № 9 (456). – С. 76–84.

Гераскина А. Пой – мальчики // Новая газ. – 2005. – № 49 (1074). – 11 июля.

Горелик С. Управление персоналом начинается с разработки миссии // Управление персоналом. – 2002. – № 3 (68). – С. 13–17.

Гурова Т. Не верьте закрытым глазам // Эксперт. – 2004. – № 4(405). – С. 13.

Десярева О. И., Кандинская О. А. Биржевое дело: Учеб. для вузов. – М., 1997. – 503 с.

Дольник В. Непослушное дитя биосферы. – М., 1994. – 540 с.

ЕДИАр: стратегия взаимной выгоды и уважения. ЕДИАр: итоги и перспективы // Обл. газ. – 2003. – 6 марта.

Ефанов А. В. Миссия учебного заведения профессионального образования // Экономика и управление профессиональным образованием: Тез. докл. Всерос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 78–80.

Заеринцев А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. – 2-е изд., испр. – СПб., 1997. – 288 с.

Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. – СПб., 2000. – 448 с. – (Мастера психологии).

Иванова О. От всеобуча к безобразу? // Обл. газ. – 2002. – 24 окт.

- Иванова О.* Университеты будущего // Обл. газ. – 2003. – 4 апр.
- Ивантер В.* Чисто конкретные реформы // Рос. газ. – 2003. – 31 дек.
- Имамудинов И., Медовников Д.* Лавочки для академиков // Эксперт. – 2004. – № 1 (402). – С. 68–70.
- Ипатов Ю.* МВА широкого ассортимента // Секрет фирмы. – 2003. – № 17 (33). – С. 68–72.
- Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой. – СПб., 2001. – 320 с. – (Теория и практика менеджмента).
- Кирюхин В.* наших работодателей не интересуют победители олимпиад // Известия. – 2003. – 13 сент.
- Китаиов А.* Сорок восемь тезисов «Тектологии» А. А. Богданова: Реф. – М., 1995. – 30 с.
- Коллинз Дж.* Маленькие шаги к большому успеху // Искусство управления. – 2001. – № 6 (12). – С. 12–24.
- Кондаков Н. И.* Логический словарь-справочник. – М., 1975. – 572 с.
- Корочкина М. А.* Стил ь общения как фактор успешности педагогической деятельности // Проблемы образования в современной России: Сб. ст. / Под ред. В. И. Левина. – Пенза, 2002. – С. 46–48.
- Корпоративный антропоцентризм (интервью генерального директора ОАО «Уралмашзавод» Ф. А. Воропаева) // Эксперт – Урал. – 2004. – № 7 (134). – С. 10–17.
- Корпоративная культура и корпоративные ценности современной фирмы: международный опыт и российская практика / Д. Л. Стровский, А. С. Франц, Л. Е. Стровский и др.; Под ред. Д. Л. Стровского. – Екатеринбург, 2003. – 285 с.
- Корпоративное управление: Учеб. пособие / Под ред. О. Н. Дунаева. – Екатеринбург, 1999. – С. 96–104.
- Кох Р.* Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб., 1999. – 496 с. – (Теория и практика менеджмента).
- Кох Р.* Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – 2-е изд. – СПб., 2003. – 320 с. – (Теория и практика менеджмента).
- Краснова В.* Когда в ресторане много свободных столиков // Эксперт. – 2003. – № 37 (390). – С. 30–36.
- Краснова В., Матвеева А.* Наступление «черных воротничков» // Эксперт. – 1998. – № 1. – С. 76–78.

- Краткий психологический словарь. – М., 1980. – 540 с.
- Кризская Е.* Кому там хнычется?! В Политехнический! // Урал. характер. Гор. еженед. – 2003. – № 19 (19). – С. 6–8.
- Кун Т.* Структура научных революций. – М., 1977. – 275 с.
- Куту Д.* Тревога обучения // Искусство управления. – 2002. – № 3 (15). – С. 4–17.
- Кутырев В. А.* Утопическое и реальное в учении о ноосфере // Природа. – 1990. – № 11. – С. 3–10.
- Лапушинская Г. К.* Экономика вуза: проблемы и возможности // Экономика образования. – 2005. – № 1 (26). – С. 30–37.
- Лесков С.* Каждый выпускник школы пойдет служить в армию на полгода // Известия. – 2004. – 20 марта.
- Лукьянова Е.* Навстречу подъему изотермы // Эксперт. – 2001. – № 14 (274). – С. 58–60.
- Лобанова М.* Искренне наш // Формула карьеры. – 2002. – № 5. – С. 34–38.
- Майерс Д.* Социальная психология. – СПб., 1996. – 684 с. – (Мастера психологии).
- Мазур И. И., Шатилов В. Д., Ольдерогге Н. Г.* Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И. И. Мазура. – М., 2003. – 555 с.: ил. – (Современное бизнес-образование).
- Макаренко А. С.* Педагогическая поэма. – Харьков, 1979. – 628 с.
- Матвеева А.* Оплату труда – на службу капиталу // Эксперт. – 1998. – № 47. – С. 34–36.
- Математика и кибернетика в экономике: Слов.-справ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 1975. – 702 с.
- Медведев Ю.* Пустите Кулибина на рынок // Рос. газ. – 2004. – 25 февр.
- Медведева О. Ю.* Непрерывность современного образования и культурная традиция // Современное гуманитарное знание и образование: теории, модели, технологии: Материалы Рос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 56–58.
- Медовников Д., Савеленок Е.* Амбиции выбора // Эксперт. – 1998. – № 20. – С. 34–40.
- Медовников Д., Савеленок Е.* Архитекторы смысла // Эксперт. – 2000. – № 39. – С. 31–35.

Медовников Д., Хазбиев А. Корпорация одиноких волков // Эксперт. – 1999. – № 1–2. – С. 36–38.

Милов Г. Менеджмент мертв – а я еще нет // Искусство управления. – 2002. – № 6 (12). – С. 86–94.

Моисеев Н. Н. Универсум. Информация. Общество. – М., 2001. – 567 с.

Моисеев Н. Н. Как далеко до завтрашнего дня... Свободные размышления. 1917–1993. (Приложение: Воспоминания о Н. Н. Моисееве). – М., 2002. – 488 с. – (Б-ка журн. «Экология и жизнь». Сер. «Грани мира»).

Москаленко И., Кашин С. Сегодня нужны люди, обладающие незашоренным мышлением (интервью Тома Питерса, «лучшего друга и худшего ночного кошмара бизнеса») // Секрет фирмы. – 2003. – № 23 (39). – С. 59.

Нехамкин С. Александр Лившиц под взглядом отца. «Самое тяжелое – говорить правду президенту» // Известия. – 2003. – 2 апр.

Новожилов Ю. И. Биологическая теория происхождения человека. – Екатеринбург, 1997. – 148 с. – (Доп. к сер. «Природа Урала. Работы ученых Урала по естеств. наукам»).

Ожегов С. И. Словарь русского языка / Под ред. Н. Ю. Шведовой. – М., 1991. – 1145 с.

Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии. – М., 1997. – 336 с.

О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Искусство системного мышления. Творческий подход к решению проблем и его основные стратегии: Пер. с англ. – Киев, 2001. – 304 с.

Пономарева В. Б. Проблемы активизации познавательной деятельности студентов в процессе обучения естественнонаучным дисциплинам // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании: Тез. докл. 10-й Рос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 36–37.

Попова Ю. Японский бог // Эксперт – Вещь. – 2003. – № 9 (42). – С. 38–42.

Почепцов Г. Г. Профессия: имиджмейкер. – 2-е изд., испр. и доп. – Киев, 1998. – 256 с.

Пяткина П. Свободных мест не было // Рос. газ. – 2003. – 25 сент.

Райен К. Все, что сейчас в России, было у нас в 1970-е гг. // Известия. – 2003. – 26 апр.

Раменский С. Е., Гаврилова Л. К., Раменская Г. П. Роль «белых» и «черных воротничков» в реализации дальнейшего перехода Свердлов-

ской железной дороги к рыночным условиям // Социально-экономические проблемы развития Свердловской железной дороги в переходный период. – Екатеринбург, 1998. – Вып. 7 (89). – С. 235–242.

Раменский С. Е., Раменская Г. П. и др. Выделение целевых групп персонала для повышения эффективности управления кадрами // Российский менеджмент: теория и практика: Материалы Рос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2002. – С. 57–62.

Раменский С. Е., Раменская Г. П., Раменская В. С. Выбор и обработка информации в процессе принятия управленческих решений. – Екатеринбург, 2001. – 405 с.

Раменский С. Е., Раменская Г. П., Раменская В. С. Брэнд как элемент менеджмента и маркетинга// Российский менеджмент: теория и практика: Материалы Рос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2002. – С. 46–51.

Раменский С. Е., Раменская Г. П., Раменская В. С. Теоретические аспекты «разумного» взаимодействия культуры общества и культуры организации как условие коэволюции человечества и биосферы // Современное гуманитарное знание и образование: теории, модели, технологии: Материалы Рос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 65–70.

Реймерс Н. Ф. Азбука природы // Микроэнциклопедия биосферы. – М., 1980. – 208 с.

Реймерс Н. Ф. Природопользование: Слов.-справ. – М., 1990. – 637 с.

Реймерс Н. Ф. Экология (теории, законы, правила, принципы и гипотезы). – М., 1994. – 367 с.

Руткаускас Т. К., Голубева А. Н., Журухин Г. И. Современные формы активизации учебного процесса // Экономика и управление профессиональным образованием: Тез. докл. Всерос. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, 2003. – С. 100–102.

Рыбцов С. Е. Информативность и надежность признаков и вопросы практического применения корреляционного анализа// Применение количественных методов в экологии. – Свердловск, 1979. – С. 198–201.

Рыбцов С. Е., Дубравина Н. Б., Житомирский В. Г. Изучение зависимостей между признаками лесной куницы // Журн. общ. биологии. – 1976. – Т. 37, № 4. – С. 130–138.

Садовский В. Методологические проблемы исследования объектов, представляющих собой системы // Социология в СССР: В 5 т. – М., 1966. – Т. 1. – 320 с.

Святослав Ефимович Раменских
Галина Павловна Раменских
Виктория Святославовна Раменских

**СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ДИДАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ**

Редактор Л. И. Кузнецова
Компьютерная верстка О. Н. Казанцевой

Печатается по постановлению
редакционно-издательского совета университета

Подписано в печать 15.09.05. Формат 60×84/16. Бумага писчая № 1.
Усл. печ. л. 6,1. Уч.-изд. л. 7,0. Тираж 100 экз. Заказ № **249**
Издательство Российского государственного профессионально-педагогического университета. Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.
Ризограф РГППУ. Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

